

# VAŽNOST PROCJENE FINANCIJSKE OPRAVDANOSTI PRI POKRETANJU VLASTITOG POSLOVNOG POTHVATA

---

**Stanković, Domagoj**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:088613>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

DOMAGOJ STANKOVIĆ

**VAŽNOST PROCJENE FINANCIJSKE  
OPRAVDANOSTI PRI POKRETANJU  
VLASTITOG POSLOVNOG POTHVATA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Marija Šain

SUMENTOR: Maja Haršanji, asistentica

Osijek, 2023.

## SAŽETAK

Financijska opravdanost pri pokretanju poslovnog pothvata predstavlja glavni element prilikom donošenja odluka za nove, ali i postojeće poduzetnike. Proces kojim se nastoji iskoristiti prilika uz temeljit rad koji se odnosi na izgradnju iste naziva se poduzetničkim procesom ili pothvatom. Poduzetnički proces je početna točka aktivnosti istraživanja i poslovnih aspekata tijekom koje se nastoji pronaći primjeren i učinkovit način izvedbe prilike koju je poduzetnik otkrio. Poslovni plan je ključan dokument za poduzetnike u početnoj fazi razvoja poslovanja s obzirom da procjenjuje isplativost predviđenog projekta i istovremeno identificira potencijalne rizike s ciljem smanjenja njihovog utjecaja na minimum. Financijska opravdanost pri pokretanju poslovnog pothvata ključna je komponenta odlučivanja za poduzetnike. Prilikom otvaranja vlastitog poduzeća važno je, između ostaloga, provesti detaljnu financijsku analizu i financijski plan kako bi se moglo zaključiti je li projekt financijski opravdan. Cilj ovog rada jest kroz teorijsko potkrepljenje kroz projekciju financijskog i poslovnog plana istražiti isplativost pokretanja vlastitog poslovnog pothvata.

Ključne riječi: financijska opravdanost, poduzetnički proces, poslovni plan, financijska analiza

## **ABSTRACT**

Financial justification when starting a business venture represents a crucial element in decision-making for both new and existing entrepreneurs. The process aimed at seizing an opportunity through thorough work related to its development is referred to as the entrepreneurial process or venture. The entrepreneurial process is the starting point of activities involving research and business aspects during which an entrepreneur seeks to find an appropriate and efficient way to execute the opportunity they have identified. A business plan is a crucial document for entrepreneurs in the initial stages of business development, as it assesses the profitability of the envisaged project while simultaneously identifying potential risks with the aim of minimizing its impact to a minimum. Financial justification when launching a business venture is a key decision-making component for entrepreneurs. When starting one's own business, it is essential to conduct a thorough financial analysis and create a financial plan to determine whether the project is financially viable. The goal of this paper is, through theoretical support and the projection of a financial and business plan, to explore the profitability of launching one's own business venture.

Key words: financial justification, business process, business plan, financial analysis

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Domagoj Stančević potvrđujem da je moj diplomski rad

pod naslovom Važnost financijske opravdanosti pri pokretanju poslovnog  
poduhvata diplomski/završni

te mentorstvom izr. prof. dr. sc. Marije Šain i Maje Haršanji, asistentice

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, 21. rujan 2023.

Potpis

Stančević Domagoj

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>2</b>
<b>3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVO FINANCIRANJE</b> .....	<b>3</b>
3.1. Financiranje malih i srednjih poduzeća.....	4
3.2. Najčešći oblici financiranja malih i srednjih poduzeća.....	5
<b>4. PODUZETNIČKI POTHVAT</b> .....	<b>6</b>
4.1. Poduzetnik .....	7
4.2. Poslovna ideja .....	7
4.3. Poslovna prilika .....	8
<b>5. POSLOVNI PLAN</b> .....	<b>10</b>
5.1. Osnovno o poslovnom planu .....	10
5.2. Važnost poslovnog plana .....	11
5.3. Karakteristike poslovnog plana .....	12
<b>6. FINACIJSKI IZVJEŠTAJI</b> .....	<b>13</b>
6.1. Izvještaji o financijskom položaju (bilanci) .....	13
6.2. Račun dobiti i gubitka .....	13
6.3. Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti.....	14
6.4. Izvještaj o novčanim tokovima .....	14
6.5. Izvještaj o promjenama kapitala.....	14
6.6. Bilješke uz financijske izvještaje .....	15
<b>7. FINACIJSKI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>17</b>
7.1. Horizontalna analiza.....	18
7.2. Vertikalna analiza.....	18
7.3. Analiza pomoću financijskih pokazatelja .....	19
7.3.1. Pokazatelj likvidnosti .....	19

7.3.2. Pokazatelj zaduženosti .....	19
7.3.3. Pokazatelj aktivnosti .....	19
7.3.4. Pokazatelj ekonomičnosti .....	20
7.3.5. Pokazatelj profitabilnosti .....	20
<b>8. STUDIJA SLUČAJA - POKRETANJE VLASTITOG POSLOVNOG POTHVATA .....</b>	<b>21</b>
8.1. Podaci o poduzetniku i poduzetničkom pothvatu .....	21
8.2. Nastanak poduzetničke ideje .....	21
8.3. Lokacija .....	24
8.4. Analiza tržišta.....	24
8.5. SWOT analiza .....	25
8.6. Marketing .....	25
8.7. Financijsko ulaganje i opravdanost pokretanja pothvata .....	25
8.7.1. Bilanca.....	26
8.7.2. Izvori financiranja .....	28
8.7.3. Projekcije prihoda i rashoda .....	31
8.7.4. Djelatnici .....	33
8.7.5. Račun dobiti i gubitka .....	35
8.7.6. Ocjena učinkovitosti poslovnog pothvata .....	37
8.7.7. Zaključna ocjena poslovnog pothvata .....	39
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>40</b>
<b>10. LITERATURA .....</b>	<b>41</b>
<b>11. PRILOZI.....</b>	<b>46</b>

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, pokretanje vlastitog poslovnog pothvata predstavlja izazov koji se često suočava s različitim rizicima i neizvjesnostima. Stoga se prije pokretanja vlastitog poslovnog pothvata treba postaviti pitanje je li projekt financijski isplativ, usprkos inovativnosti projekta, strasti, vremenu koje je uloženo u projekt i „ljubavi“ prema poslu, odnosno poslovnom pothvatu o kojemu se razmišlja. Sukladno tome, važno je sagledati koliko je projekt financijski opravdan i održiv u nekom dužem vremenskom periodu.

Cilj ovoga rada je kroz studiju slučaja istražiti koliko je važna financijska procjena pokretanja poslovnog pothvata za održivost projekta, odnosno poduzeća kroz duže vremensko razdoblje. Kroz detaljno istraživanje literature, provedenih studija slučaja na sličnu temu i primjera iz prakse, vidljivo je koliko financijska procjena i financijski čimbenici utječu na poduzetnika prilikom pokretanja, ali i upravljanja poslovnim pothvatima. Ovaj rad bavi se pitanjem je li poslovni pothvat cvjetne i poklon galerije „Tvornice iznenađenja“ financijski isplativ i dugoročno održiv, a temelji se na činjenici da je financijska opravdanost ključni čimbenik koji može utjecati na uspjeh ili neuspjeh novog poslovnog pothvata. Kako se novootvoreno poduzeće ne bi u startu susrelo s financijskim poteškoćama i gubicima, važno je, između ostaloga, napraviti detaljnu financijsku analizu i financijski plan.

Prvi dio rada temelji se na teorijskoj analizi poslovnog pothvata u okviru koje se obrađuju termini poput poduzetništva, poslovnog plana, financijskih pokazatelja, malih i srednjih poduzeća, financijskih izvještaja i slično, a sve kako bi se bolje razumio poslovni pothvat, a samim time i koncept financijske analize i financijske opravdanosti, što u konačnici dovodi do procjene financijske opravdanosti projekta.

Drugi dio rada temelji se na financijskoj procjeni ulaganja pri pokretanju poslovnog pothvata u periodu od pet godina kroz analizu bilance – imovine i izvora imovine te računa dobiti i gubitka – ukupnih prihoda i rashoda. Također, kroz ekonomski će se tijekom nastojati istražiti je li pokretanje poslovnog pothvata u navedenom vremenskom razdoblju isplativo te se bavi pitanjem je li financijski isplativo te ako je, u kojem je to vremenskom razdoblju.



## 2. PODUZETNIŠTVO

Prema Kružić (2007:168), ekonomska sfera sadrži mnoštvo različitih pristupa određenju pojma poduzetništva. Poduzetništvo, kao jedna od najvažnijih političkih, medijskih, ekonomskih tema kao i tema od šire općedruštvene zajednice, predmetom je interesa mnogih znanosti. Iako je prvotna konotacija koja se javlja povezana s pojmom ekonomije, ne treba smetnuti ni interes psihologije ili sociologije te recimo antropologije koje svaka iz svog nadasve specifičnog diskursa promatra poduzetništvo kroz spektar spoznaje kako je povijest civilizacija na svojstven način proizvod djelovanja poduzetništva te rezultat koji prikazuje djelovanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti pri mijenjaju svijeta i kreiranju promjena.

Hrvatska enciklopedija (dalje: HE) navodi kako je poduzetništvo: „ukupnost organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih, voditeljskih i upravljačkih funkcija poslovnog čovjeka. U ekonomskoj se teoriji poduzetništvo promatra kao poseban proizvodni čimbenik. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira druge proizvodne čimbenike (rad, zemlja, kapital) i tako maksimizira čisti profit. Izrazi 'menadžment' i 'poduzetništvo' često se upotrebljavaju kao sinonimi, ali među njima postoje razlike jer menadžment ne znači nužno uključivanje rizika, a poduzetništvo uvijek uključuje rizik. Poslovni je projekt za poduzetnike način stvaranja vrijednosti prihvaćanjem rizika i inovativnosti. Prema Druckeru, srž je poduzetništva učiniti ljude svjesnima zajedničkih mogućnosti dajući im opće ciljeve, sustav vrijednosti, odgovarajuću strukturu organiziranja kao mogućnost unapređenja i razvoja da bi se odgovorilo na promjene. U modernom poduzetništvu vrijedi načelo da sve što je dobro danas, nije dobro za sutra. Uspješno moderno poduzetništvo oblikovatelj je, trajan poticatelj i čimbenik društvenog napretka, a obilježava ga: potreba za postignućem i uspjehom, kreativnost i inicijativa, preuzimanje rizika, povjerenje u ljude i smjelost, potreba za neovisnošću i autonomijom te motivacija, energija i stalan angažman na promjenama.“ (Hrvatska enciklopedija, n.d., n.p.)

Lovrić (2021:2) govori kako su se pod pojmom poduzetništva „do danas najčešće podrazumijevale gospodarske aktivnosti koje su poduzete od strane trećih osoba s ciljem ostvarenja općih ili individualnih ciljeva.“ U nastavku također tvrdi kako suvremeno globalizirano doba koje karakterizira okruženje prožeto dinamikom i vrlo čestim promjenama dovodi do potpune preobrazbe i moderniziranja koncepta poduzetništva.

### 3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVO FINANCIRANJE

Poduzeće predstavlja organiziranu gospodarsku cjelinu čija djelatnost karakterizira poslovanje njezina osnivača. Cjelina koja se sastoji od objektivnih, subjektivnih i organizacijskih elemenata pri kojima objektivni aspekt čini materijalne i opipljive resurse kao što su prostor, oprema, sirovina i prava intelektualnog vlasništva. Subjektivni dio poduzeća kao organizirane cjeline opisuje motivaciju i kreativnost koje predstavljaju pokretač uporabe fizičkih resursa pridodajući tome stvaralačke ideje, napore i sposobnosti za provedbu poduzetničkih ideja. Pod subjektivni dio poduzeća često se ubrajaju i poslovne procjene te donošenje strategija za ostvarivanje poslovnih ideja i zapošljavanje odgovarajućih ljudi. Ustrojbeni element referira se na organizaciju rada i resursa unutar poslovne jedinice u svrhu ostvarivanja poslovnih ideja i zamisli. U sferi ekonomije poduzeće se može definirati kao entitet koji za cilj ima na tržištu ponuditi svoje gospodarske usluge ili proizvode kao što su proizvodnja i prodaja robe, trgovina, financiranje nekretnine itd., uz određen tip protuusluge, najčešće kroz novčane naknade (Hrvatska enciklopedija, n.d., n.p.)

Cvijanović, Marović i Sruk (2008) tvrde kako „mala i srednja poduzeća u odnosu na velika poduzeća imaju svoje posebnosti koje se ne očituju samo u većoj limitiranosti „financijama“. U daljnjem navodu autori tvrde kako prema EUROSTAT-u<sup>1</sup> u termin malih i srednjih poduzeća svakako treba uključiti i mikro poduzeća. U mala i srednja poduzeća ubrajaju se sva poduzeća čiji je broj zaposlenika manji od 250 te iznos njihova godišnjeg prihoda ne prelazi 50 milijuna eura ili ukupnu vrijednost bilance u iznosu manjem od 43 milijuna eura. Mikro poduzeće poslovna je jedinica koja zapošljava od 1 do 9 zaposlenika, malo poduzeće u prosjeku 10 do 49 zaposlenih osoba, dok se u srednja poduzeća ubrajaju poduzeća s prosječnim brojem zaposlenih u rasponu od 50 do 249 zaposlenih osoba. (Cvijanović, Marović i Sruk, 2008:11) Prema članku 5. Zakona o računovodstvu, dalje u tekstu: ZOR, objavljenog u Narodnim novinama 78/2015, poduzetnici se mogu razvrstati u nekoliko skupina: mikro, male, srednje i velike poduzetnike, ovisno o kriterijima koji se primjenjuju zadnji dan poslovne godine koja prethodi godini za koju se izrađuju financijski izvještaji. Kriteriji na temelju kojih se vrši kategorizacija poduzetnika obuhvaćaju:

- ukupnu vrijednost imovine,

---

<sup>1</sup> EUROSTAT – Statistički ured europskih zajednica

- ukupni prihod,
- prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine. (ZOR, NN 78/2015)

Mala i srednja poduzeća čine gotovo većinu svih registriranih tvrtki, stvaraju nova radna mjesta, potiču rast proizvodnje, potiču inovacije i razvoj te doprinose povećanju konkurentske snage gospodarstva. Poduzeća malog i srednjeg obujma često dijele slične karakteristike poput vlasničkog kapitala koji nije predmet trgovine na organiziranom tržištu kapitala. Imovina i broj zaposlenih u takvim poduzećima ograničen je na manji broj ljudi koji su često vođeni od strane jedne obitelji te im je vrlo često cilj održavanje i obavljanje obiteljskog posla. (Ploh, 2017:79)

### **3.1. Financiranje malih i srednjih poduzeća**

Financiranje je aktivnost koja je u HE definirana kao: „davanje novca ili odobravanje novčanih kredita nekom ekonomskom subjektu, obično kako bi se ostvarila gospodarska aktivnost (najčešće organizirana u obliku tuđeg projekta). Premda se u načelu radi o dvostranom odnosu, obično ugovornom, financiranje može biti i jednostrano i nepovratno, kada financirani subjekt ne daje nikakvu ekonomsku vrijednost zauzvrat ili nema obvezu vraćanja (donacije, subvencije, pomoći, transferi itd.) Financiranje može poprimiti različite oblike, od novčanih doznaka preko kredita i zajmova reguliranih ugovornim odnosima do vlasničkih i dužničkih vrijednosnica“ (Hrvatska enciklopedija, n.d., n.p.)

U današnjem uzburkanom svijetu čije tržište rada često nema kontinuitet i stabilnost jedna od dobrih mjera izbjegavanja nezaposlenosti jest mjera samozapošljavanja. U tom kontekstu Bolarić Škare (2012:304) navodi kako su aktivne mjere prilikom zapošljavanja u Republici Hrvatskoj posebno usredotočene na osobe mlađe životne dobi koje imaju visoki stupanj obrazovanja te na osobe srednje životne dobi. Mjere zapošljavanja očituju se u vidu potpora za obrazovanje, potpore za samozapošljavanje te mjere za postizanje otvorenih radnih mjesta za socijalno ugrožene skupine.

Važnost financiranja srednjih i malih poduzeća rezultat je dinamičnosti poduzetništva te potrebe za očuvanjem i prosperitetom sadržanim u promjenjivim i dinamičnim gospodarskim okruženjima. Pristup načinima financiranja ovisi o stupnju pripreme poduzeća i to na takav način pri kojem poduzeća koja brže, lakše i ekonomičnije provode aktivnosti prema financijskim izvorima stječu konkurentsku prednost nad onim poduzećima koja ranije navedeno obavljaju na teži način. Pristup financiranju jedna je od glavnih odrednica u vremenima krize te kao takav igra ključnu ulogu u procesu razvoja poduzeća zbog ulaganja u

inovacije i razvoj, a samim time i u izgradnju konkurentske prednosti. (Knežević i Has, 2018:166)

### **3.2. Najčešći oblici financiranja malih i srednjih poduzeća**

Neki od najčešćih oblika financiranja prema literaturi, ali i praksi su:

- prema vremenu raspoloživosti izvora – dostupnost izvora financiranja može se podijeliti na kratkoročne i dugoročne izvore financiranja. Kratkoročni izvori financiranja uobičajeno su dostupni u periodu kraćem i/ili u periodu od jedne godine i najčešće su u oblicima kratkoročnih zajmova ili kredita. Dugoročni izvori financiranja se shodno ranije spomenutome odnose na zajmove, kredite, emisije vrijednosnih papira u uobičajenom razdoblju od jedne do pet godina,
- prema podrijetlu izvora – uzevši u obzir izvor sredstava financiranje se dijeli na interno i eksterno. Interni izvori financiranja poduzeća su: dobit, amortizacija, likvidna imovina, mjenice ili čekovi te rezerve, dok se u eksterne izvore ubrajaju kratkoročni i dugoročni krediti, vrijednosni papiri i sl.

Prema vlasništvu izvora – vlasništvo izvora financiranja također se dijeli na interno i eksterno vlasništvo. Razlika u ovom obliku financiranja je ta što se eksterni izvori financiranja moraju vratiti u određenom vremenskom roku, dok interni izvori financiranja ne uključuju tu obvezu te se u iste ubrajaju dionički kapital, vlasnička sredstva ili sredstva partnera koji su kapital uložili u temeljni kapital poduzeća. (Kolpak, 2022:6)

Maravić (2018) financiranje putem bespovratnih sredstava naziva najzanimljivijim i najzvučnijim načinom financiranja te u tom kontekstu spominje subvencije te se referira na razdoblje od 2014. do 2020. godine u kojem je Republika Hrvatska na raspolaganju imala sredstva europskih i strukturnih fondova. (Maravić, 2018:357)

Neki od načina financiranja malih i srednjih poduzeća mogu biti i putem poslovnih anđela. Poslovni anđeli predstavljaju iskusne poduzetnike koji su spremni uložiti vlastiti novac, znanje i vještine u nekakav novi oblik poduzetničkog pothvata pokrenut od strane treće osobe. Financiranje putem poslovnih anđela odvija se kroz ulazak iskusnih poduzetnika u vlasnički udio novog poslovnog pothvata te kroz financijsku podršku te izrazito važnu savjetodavnu ulogu pomažu budućim poduzetnicima ostvariti budući rast i konkurentnost poduzeća. (Migač, 2016:4)

## 4. PODUZETNIČKI POTHVAT

Prema Sigurnjak, Knežević i Zubović (2022:77) poduzetništvo se definira kao stalan tijek nastajanja vrijednosti čije ujedinjavanje tvori jedinstvene kombinacije resursa koji se potom iskorištavaju u svrhu ostvarivanja različitih tržišnih prilika. Bošnjak (2022:3) pak tvrdi kako poduzetnički pothvat definira putovanje od začetka ideje do pokretanja i razvitka istoga.

Proces kojim se nastoji iskoristiti prilika uz temeljit rad koji se odnosi na izgradnju iste naziva se poduzetničkim procesom ili pothvatom. Detaljnije, poduzetnički proces je upravo početna točka aktivnosti istraživanja i poslovnih aspekata tijekom koje se nastoji pronaći adekvatan i efikasan način izvedbe prilike koju je poduzetnik otkrio. (Komar, 2022:3)

Poduzetnički pothvat proces je koji opisuje put koji poduzetnik mora proći od stvaranja ideja do razvoja poduzetničkog pothvata te stoga Barringer i Ireland (2010:24) navode četiri faze razvojnog procesa:

1. donošenje odluka o postajanju poduzetnikom,
2. razvijanje uspješnih poslovnih ideja,
3. pretvaranje ideje u poduzetnički pothvat,
4. upravljanje i rast poduzetničkog pothvata.

U prvoj fazi razvojnog procesa osoba koja želi postati poduzetnikom promišlja o razlozima zbog kojih bi se htjela baviti ovim poslom. Neka od tri najčešća razloga zbog kojih se ljudi odlučuju postati poduzetnicima su: „biti sam svoj šef, ostvarenje vlastitih ideja te zarada.“ (Leko, 2022:5)

Razvijanje ideja kao faza kreće točkom identificiranja prilike u kojoj se ideja može iskoristiti. Načini promatranja ideja najčešće se odvijaju kroz osnovna tri načina: kroz promatranje trendova (tehnološki, ekonomski, društveni...), kroz pronalaženje rješenja za novonastale probleme te kroz proces popunjavanja praznina koje nastaju na tržištu. Neke od metoda razvitka ideja mogu biti fokus grupe, istraživanje, „oluja mozgova“ itd. (Barringer i Ireland, 2010:43)

Prema Leko (2022:6): „u fazi pretvaranja ideje u poduzetnički pothvat poduzetnik odabire pravni oblik svog poslovanja. Odabir pravnog oblika poslovanja jedna je od ključnih odluka koje poduzetnik mora donijeti. Pravni oblik ima utjecaj na poslovanje na način da određuje visinu troškova pokretanja pothvata i financijski rizik, način na koji će se donositi odluke u poduzeću, oporezivanje te mogućnost ulaska u partnerstvo.“

Zadnja faza poduzetničkog pothvata bavi se ulaskom poduzeća na tržište, privlačenjem potencijalnih kupaca te izazovima koji nastaju prilikom rasta i privlačenja kupaca uz analizu i praćenje unutarnjih i vanjskih strategija razvitka poduzeća. (Barringer i Ireland, 2010:359)

Pokretanje poslovnog pothvata ne može proći bez određivanja poslovne ideje, a zatim i poslovne prilike te je stoga proces potrage za poslovnom idejom i prilikom izuzetno težak zadatak. (Duvnjak, 2017:4)

#### **4.1. Poduzetnik**

Buble i Kružić (2006) termin poduzetnika definiraju kroz dvostruku paradigmu značenja riječi odnosno tvrdnja kako je definicija poduzetnika kompleksan pojam dobiva na značenju kad se u kontekst uzme višeznačnost riječi poduzetnik, kako autori tvrde: „po jednim je to osoba koja stvara biznis ili proizvod, upravlja resursima i preuzima rizik kako bi ostvario profit. Prema drugim autorima (Buble i Kružić, 2006:46), poduzetnik se može promatrati i kao kreator, pa se tada može i definirati kao osoba koja procjenjuje glavni rizik stvaranja povećanog bogatstva pomoću pravljenja (stvaranja) glavnice (*equity*), vremena i/ili karijere uz obvezu namicanja vrijednosti proizvoda ili usluge.“

Prema (HE) poduzetnik je pojedinac ili pravni entitet koji se bavi poslovanjem na vlastiti rizik i pruža dobra ili usluge. Posjeduje potrebne resurse za specifičnu gospodarsku aktivnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na istu. Organizira i koordinira proizvodne segmente, nadzire sve aspekte rada i upravlja poslovanjem. Prihod koji poduzetnik ostvaruje kroz svoje poslovanje naziva se poduzetničkom dobiti, a definira se kao iznos koji ostaje nakon oduzimanja troškova i ispunjenja svih ugovornih i zakonskih obveza. (Hrvatska enciklopedija, n.d., n.p.)

#### **4.2. Poslovna ideja**

Za Rukavinu (2022:3) poslovna ideja opisuje se kao određeni način razmišljanja koji određenim poduzetnicima predstavlja jedan od najzahtjevnijih koraka prilikom odluke o pokretanju poslovnog pothvata. Kao jedan od savjeta prilikom razmišljanja o poslovnoj ideji, često se spominje istraživanje i poslovnim skicama ili neke vrste pojednostavljenog plana koji će služiti pokretaču poslovne ideje, ali i ostalima kojima se ideja tek treba prikazati (potencijalni investitori primjerice) kako bi se kroz ranije navedeno stekao uvid u grube detalje o pokretanju poslovnog pothvata. Poslovna ideja definira se kao kratki sažetak osnovnih funkcija budućeg poslovnog poduzetničkog projekta. Ona predstavlja kombinaciju resursa i vrijednosti koje se

pružaju krajnjem kupcu ili korisniku. Poslovna ideja označava početak svakog poduzetničkog pothvata te predstavlja prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih ambicija. Ključno je da poslovna ideja odgovori na niz važnih pitanja kako bi ona bila uspješna. (Jozić, 2022:3) Za stvaranje poslovnih koncepata najčešće je oslanjanje na tehnike kreativnog razmišljanja. Jedna od najčešće upotrebljavanih metoda jest metoda idejnog razmišljanja (*brainstorminga*). U prvom koraku idejnog razmišljanja sve ideje se bilježe bez obzira na njihovu prihvatljivost, bez osuda i kritika, a u drugom koraku, ova metoda potiče analizu poslovnih ideja i odabir onih koje pokazuju najveću privlačnost i izvedivost. (Delić, 2018:2)

### 4.3. Poslovna prilika

Iako su poslovna ideja i poslovna prilika usko povezani pojmovi, njihov sadržaj ne može se koristiti kao opisno sredstvo istih stvari te se stoga ne mogu, ali i ne smiju koristiti istoznačno. Poslovna ideja ne mora nužno završiti i kao poslovna prilika, ali svaka poslovna prilika jednom je bila poslovnom idejom. Kako bi se povećala vjerojatnost pretvorbe ideje u priliku, poduzetnici trebaju pozornost obratiti na sljedeće stavke kako bi se povećala vjerojatnost uspjeha:

- „povezuju poduzetnikove interese i vještine,
- predstavljaju područje koje poduzetnik dovoljno dobro poznaje da može izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika,
- podrazumijeva uporabu znanja i vještina u kojima je poduzetnik iskusan,
- zahtijevaju novčana sredstva koja poduzetnik može relativno brzo priskrbiti,
- obećavaju najmanje četiri puta veći povrat uložениh sredstava od onoga koji biste ostvarili oročenjem istih u banku,
- ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja,
- usmjerene su na ciljno tržište kupaca s kojima je zadovoljstvo poslovati.“ (Sesar, 2021:10)

Stoga, poslovna prilika može se definirati kao „povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom.“ (Sesar, 2021:10)

Poslovna prilika razlikuje se od poslovne ideje kroz nekoliko elemenata:

- stvara dodatnu vrijednost za kupca – dodavanje vrijednosti postiže se putem rješavanja važnog problema ili ispunjenje određene potrebe ili želje, za što je kupac spreman platiti određeni iznos,

- pretpostavka postojanja određenog tržišta – postojanje specifičnog tržišta s mogućnošću ostvarivanja određene profitne marže što može osigurati potencijal rasta i generiranje stabilnog novčanog toka,
- „prozor prilika“ – odabir točnog trenutka za izlazak na tržište. (Delić *et al.* 2014:14)



## 5. POSLOVNI PLAN

Poslovni plan je ključan dokument za poduzetnike u početnoj fazi razvoja poslovanja. Kroz njega, poduzetnik usmjerava svoju pažnju prema najbitnijim ciljevima i onome što želi postići. Akt pripreme poslovnog plana prisiljava poduzetnike na pažljivo razmišljanje o budućim koracima koje će morati poduzeti. Bez temeljitog i dovršenog poslovnog plana, poduzetnici vjerojatno neće privući interes potencijalnih investitora za svoj projekt pa se stoga poslovni plan može nazvati pismenim dokumentom koji je pripremljen od strane poduzetnika koji mora detaljno opisivati sve ključne unutarnje i vanjske aspekte povezane s pokretanjem novog poslovnog pothvata. (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011:199)

Poslovni plan je strukturirani dokument koji detaljno prikazuje i planira poduzetničke aktivnosti te kao takav može obuhvatiti potpuno novi poslovni projekt, ulaganje u postojeće poslovanje ili početak rada potpuno novog poduzeća. U poslovnom jeziku, također se koristi izraz „investicijska studija“, no bez obzira na naziv, radi se o istom dokumentu i njegovoj svrsi. (Oberman Peterka, Delić i Perić, 2016:49)

Jednostavnije rečeno, poslovni plan budućim poduzetnicima pokazuje kako što efikasnije prijeći put od točke A do točke B. U velikoj većini slučajeva poslovni plan sadrži nekoliko različitih planova kao što su: financijski plan, proizvodni plan, marketinški plan, operativni plan i plan proizvodnje. Svrha, ali i cilj svih navedenih planova jest pružiti potrebnu podršku, informacije i strukturu upravljačkom timu kako bi se efikasno odgovaralo na brze promjene u okolini tržišta i postigla konkurentna prednost. (Duvnjak, 2017:14)

### 5.1. Osnovno o poslovnom planu

Uz ranije navedeno, poslovni plan je pisani dokument koji temeljito opisuje i analizira sve aspekte poslovanja te pruža detaljne projekcije o budućim aktivnostima i rezultatima poduzeća te kao takav predstavlja sveobuhvatni plan djelovanja tvrtke. (Gulin *et al.*, 2012:186) Poslovni plan kao takav obuhvaća i financijske aspekte pokretanja ili ekspanzije poslovanja uključujući i precizno određivanje potrebnih financijskih sredstava ili proširenje poslovne inicijative uz kontrolu i opravdanost povrata financijskih sredstava. (Komar, 2022:15) Mckeever (2018) naglašava kako je pisanje poslovnog plana kompleksan proces koji zahtijeva izuzetnu posvećenost osobe koja ga sastavlja. Razlozi za izradu poslovnog plana su mnogi, no jedna od osnovnih prednosti ovog procesa jest pružanje podrške u ostvarivanju povrata uloženog kapitala u poslovni projekt. Jedna od temeljnih svrha poslovnog plana je upoznavanje

potencijalnih ulagača s poduzetničkim pothvatom. Investitori ili zajmodavci uglavnom zahtijevaju formalni pisani dokument poslovnog plana prije nego što razmotre prijedlog poslovnog poduhvata. (McKeever, 2018:6-7) Stoga, prema Gelenčir (2018), „detaljno razrađen poslovni plan potrebno je prezentirati internim i eksternim dionicama.“ Na takav način se bitno doprinosi do uvjeravanja svih relevantnih sudionika pri ostvarivanju poslovnog pothvata u vrijednost i stupanj izvedivosti predložene ideje. Ključni akteri ovog procesa su najčešće investitori, kreditori, menadžeri, vlasnici, poslovni partneri i sami zaposlenici. (Gelenčir, 2018:19)

## **5.2. Važnost poslovnog plana**

Temeljito i kvalitetno pripremljen i izrađen poslovni plan ima najveći utjecaj prvenstveno na samog poduzetnika, budući da pruža sveobuhvatnu procjenu profitabilnosti planiranog projekta. Kvalitetan poslovni plan u realnom kvocijentu ocjenjivanja procjenjuje isplativost predviđenog projekta i istovremeno identificira potencijalne rizike, s ciljem smanjenja njihovog utjecaja na minimum. Osim toga, poslovni plan visoke kvalitete znatno povećava šanse za odobrenje kredita od strane poslovne banke ukoliko se poduzetnik odluči za takvu opciju financiranja. Budući poduzetnici pri prezentaciji dobro pripremljenog poslovnog plana, a samim time i investicijskog projekta, jasno komuniciraju svoje ciljeve i namjere. (Brković, 2019:18)

Poslovni plan sa sobom nosi važnost jer nastoji odgovoriti na tri perspektive: važan je prvenstveno poduzetniku jer je upravo poduzetnik osoba koja najbolje razumije kreativne čimbenike i tehnološke komponente koje su uključene u projekt. Pravaoljana artikulacija o čemu se u projektu radi ključ je dobre prezentacije projekta. Druga perspektiva dotiče se marketinga, odnosno, poduzetnik se treba staviti u poziciju potrošača te promisliti hoće li biti potražnje za proizvodom koji će se proizvoditi te treća perspektiva poduzetniku omogućava pregled projekta kroz oči ulagača kako bi osigurao jasne financijske projekcije. Poslovni plan ima važnost za poduzetnika, potencijalne investitore pa čak i novozaposlene koji pokušavaju bolje razumjeti projekt, njegove usmjerenosti i ključne smjernice. Tri su odrednice važnosti poslovnog plana:

- pomaže odrediti vjerojatnost uspjeha pothvata na određenom tržištu,
- daje smjernice poduzetniku za organiziranje planiranih aktivnosti,

- služi kao važan alat za stjecanje financijskih sredstava. (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011: 200-201)

### 5.3. Karakteristike poslovnog plana

„Izgled i obujam poslovnog plana, prije svega ovisi o poduzetniku i investiciji u koju se kreće. Nikakvim standardima nije propisano od koliko stranica se poslovni plan treba sastojati i kako treba izgledati. Najvažnija dimenzija je njegov sadržaj i ono što se tim planom dokazuje. Vanjski izgled i prezentacija, kao i u svakom dokumentu, važna je budući da se temeljem nje, posebice kod malih poduzetnika, stvara prvi dojam koji potencijalni čitatelj dobiva o poduzetniku i o investiciji. Poslovni plan će imati stranica točno koliko je potrebno da se investicija sagleda sa svih aspekata važnih za poduhvat i da postigne svoju svrhu.“ (Oberman Peterka, Delić i Perić, 2016:53)

Poslovni plan karakterizira sadržaj poslovnih aktivnosti i rezultata poslovanja koji se prikazuju u bilanci, računu dobiti i gubitka, te u izvješćima o financijskim tokovima. Aktivnosti koje se obuhvaćaju u poslovnom planu uključuju:

- prognoziranje,
- postavljanje ciljeva,
- organizacija poslovnih aktivnosti,
- planiranje materijalnih resursa,
- koordinacija zadataka,
- planiranje aktivnosti,
- izrada proračuna,
- praćenje i kontrola. (Marić, 2020:6)

Poslovni plan konceptualni je okvir budućeg poslovanja poduzetnika. Stoga je ključno da poduzetnik aktivno sudjeluje u njegovom formiranju kako bi u potpunosti shvatio i prepoznao potencijalne izazove. Kvalitetan poslovni plan oblikuje se putem odgovora na pitanja o vrsti proizvoda ili usluga koje će se pružati, ciljnoj skupini klijenata, strategiji prodaje, motivima kupaca, predviđenim količinama prodaje, troškovima u proizvodnji, prodaji i marketingu, financijskim potrebama i izvorima financiranja, te projekcijama prihoda. (Komar, 2022:16)

## 6. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI

Financijski izvještaji dokumenti su koje sukladno odredbama članka 19. ZOR-a objavljenog u Narodnim novinama (broj 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 47/20), koje su poduzetnici i sve druge pravne i fizičke osobe obuhvaćene člankom 4. stavkom 3. ZOR-a dužni sastavljati u obliku godišnjih izvještaja prema normama i uputama propisanih Zakonom o računovodstvu sukladno temeljnim propisima koji se temelje na istome. U godišnje financijske izvještaje ubrajaju se:

- izvještaj o financijskom položaju (bilanca),
- račun dobiti i gubitka,
- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti,
- izvještaj o novčanim tokovima,
- izvještaj o promjenama kapitala,
- bilješke uz financijske izvještaje.

U nastavku ZOR-a u kontekstu malih i srednjih poduzeća naglašava se kako su „mali i mikro poduzetnici dužni sastavljati bilancu, račun dobiti i gubitka i bilješke uz financijske izvještaje.“ (Ministarstvo financija, n.d., n.p.)

### 6.1. Izvještaji o financijskom položaju (bilanci)

Bilanca predstavlja financijski izvještaj koji prikazuje trenutno financijsko stanje i promjene u financijskom položaju tvrtke odnosno poduzeća. Bilancom se analiziraju i iskazuju stanje imovine, obveza i kapitala na točno određeni datum, a uobičajeno se izrađuje kao finalni financijski izvještaj krajem poslovne godine. Bilancom se iskazuju aktiva i pasiva, odnosno imovina i obveze poslovnog subjekta, tj. imovina u vlasništvu poslovnog subjekta ubraja se u aktivu, dok se u pasivu ubrajaju izvori imovine koji moraju bilančno biti izraženi u jednakoj vrijednosti. Uz navedeno, bilanca omogućava uvid u informacije o promjeni aktive i pasive, detaljnije prikazuje preostali iznos neto imovine poslovnog subjekta kad se iz ukupne aktive oduzmu obveze (pasiva). (Markota, 2017:10)

### 6.2. Račun dobiti i gubitka

„Račun dobiti i gubitka prikazuje kretanje prihoda, rashoda i financijskog rezultata kroz obračunsko razdoblje. Sučeljavanjem prihoda i rashoda na kraju obračunskog razdoblja utvrđuje se financijski rezultat. Rezultat poslovanja (dobit/gubitak razdoblja) osnovna je poveznica bilance i računa dobiti i gubitka. Za razliku od bilance, uobičajeno se ističe da je

račun dobiti i gubitka dinamički financijski izvještaj koji ukazuje na uspješnost poslovanja poduzeća u promatranom razdoblju.“ (Dečman, 2012:448-449)

### **6.3. Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti**

Od početka 2009. godine, obveznici primjene Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) ili Međunarodnih standarda financijskih izvještavanja (MSFI) tijekom poslovanja obvezni su prikazivati sve stavke prihoda i rashoda u izvješću o financijskim izvještajima na dva načina, kao zaseban izvještaj ili zajedno s računom dobiti i gubitka. Tijekom tog procesa, kao dodatak izvješću o računu dobiti i gubitka, nerealizirani dobitci i gubitci postaju sastavnim dijelom ukupne dobiti ili gubitka u drugim sveobuhvatnim izvještajima pa stoga izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti uključuje:

- dobit ili gubitak razdoblja,
- ostalu sveobuhvatnu dobit ili gubitak prije poreza,
- porez na ostalu sveobuhvatnu dobit razdoblja,
- neto ostalu sveobuhvatnu dobit ili gubitak razdoblja,
- sveobuhvatnu dobit ili gubitak razdoblja. (Vukelić, 2020:12)

### **6.4. Izvještaj o novčanim tokovima**

U ZOR-u donesenom u Narodnim novinama 86/2015 glasi kako „izvještaj o novčanom toku iskazuje novčane tokove, tj. priljev i odljev novca i novčanih ekvivalenata u određenom obračunskom razdoblju. Izvještaj o novčanom toku treba prezentirati novčane tokove tijekom razdoblja, klasificirane na novčane tokove od poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti.“ (ZOR, NN 86/2015) Nastavno na definiciju izvještaja o novčanim tokovima, Zubčić navodi kako bi se praćenje novčanog toka pojednostavilo, priprema se izvještaj o novčanom toku koji menadžerima, kreditorima i investitorima pruža sve potrebne podatke o priljevima i odljevima novca tijekom određenog obračunskog razdoblja. Sastavni dijelovi izvještaja o novčanim tokovima su primitci, izdatci te neto novčani tokovi pri čemu se u primitke ubrajaju povećanja kapitala i obveza, dok se u izdatke ubraja njihovo smanjenje. (Zubčić, 2019:5)

### **6.5. Izvještaj o promjenama kapitala**

Predstavlja izvještaj koji poduzetnik mora sastaviti na način putem kojeg će prikazati promjene svih komponenata kapitala između dva dana bilance. (ZOR, NN 86/2015) Izvještaj

mora sadržavati cijeli obujam promjena koji se dogodio između dva datuma bilance, a odnose se na glavnicu (emisija dionica, otkup dionica, isplate dividendi i sl.). (Vukelić, 2020:11)

## 6.6. Bilješke uz financijske izvještaje

Bilješke uz financijske izvještaje definiraju se kao dopuna osnovnim financijskim izvještajima te pružaju dodatne informacije koje se ne mogu pronaći u ostalim godišnjim financijskim izvještajima. Prema MRS-u bilješke sadržavaju:

- „informacije o osnovi za sastavljanje financijskih izvještaja,
- specifične primijenjene računovodstvene politike,
- informacije koje nalažu standardi MSFI-ja, a koje nisu prikazane drugdje u financijskim izvještajima.“ (Perkušić, 2016:88)

Financijski izvještaji imaju ulogu upravljačke ploče koja ima mjerne instrumente. Ti mjerni instrumenti bave se praćenjem aktivnosti menadžera, potvrđuju njihove uspjehe i izazove, a istovremeno upozoravaju na moguće probleme. Kako bi se informacije koje pruža ovaj složeni kontrolni instrument pravilno interpretirale, potrebno je razumijevanje i prilagodba tih instrumenata kako bi se bolje razumjeli dostupni podaci. (Meigs i Meigs, 1999:923)

Prema ZOR-u, članak 16, stavak 1, „hrvatski standardi financijskog izvještavanja su računovodstvena načela i pravila priznavanja, mjerenja i klasifikacije poslovnih događaja te sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja koje donosi Odbor za standarde financijskog izvještavanja.“

Shodno odredbama ZOR-a, članak 19, „poduzetnik i pravne i fizičke osobe dužni su sastavljati godišnje financijske izvještaje u obliku, sadržaju i na način propisan ovim Zakonom i na temelju njega donesenim propisima. Poduzetnici koji su obveznici primjene Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja u sklopu sastavljanja svojih godišnjih financijskih izvještaja nisu obvezni sastavljati izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti. Godišnje financijske izvještaje poduzetnik je dužan sastaviti i u slučajevima promjene poslovne godine, statusnih promjena, otvaranja stečajnog postupka ili pokretanja postupka likvidacije nad poduzetnikom i to sa stanjem na dan koji prethodi početku primijenjene poslovne godine, danu upisa statusne promjene, danu otvaranja stečajnog postupka ili pokretanja postupka likvidacije. Godišnji financijski izvještaji sastavljaju se i za razdoblje od dana pokretanja postupka likvidacije do datuma završetka postupka likvidacije. Godišnji financijski izvještaji moraju pružiti istinit i fer prikaz financijskog položaja i uspješnosti poslovanja poduzetnika.“

Svi financijski izvještaji međusobno su usklađeni i referencirani, odnosno, međusobno su povezani. Neki od njih su statični jer prikazuju financijski status u određenom trenutku, dok drugi prate promjene ekonomskih kategorija tijekom određenog vremenskog razdoblja te se stoga nazivaju dinamičkim. (Šestan, 2019:3)

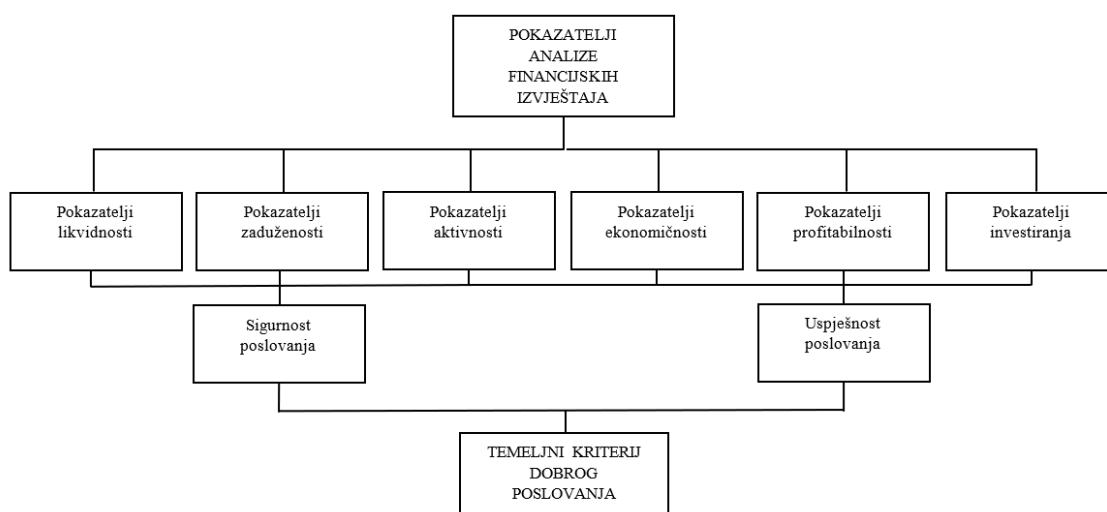
## 7. FINANCIJSKI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Temeljni financijski izvještaji pružaju ograničene informacije koje nisu dovoljne za objektivnu procjenu kvalitete uspješnog poslovanja s obzirom na različite čimbenike poslovanja i njihov ukupni utjecaj. (Vujević i Balen, 2006:33) U procesu analize financijskih izvještaja koristi se različit niz postupaka i aktivnosti koji se prije svega temelje na raščlambi i uspoređivanju segmenata analize. Govoreći o analizama, prije svega treba spomenuti općepoznatu horizontalnu analizu koja se fokusira na otkrivanje popularnih trendova i dinamike promjena u pojedinim financijskim izvještajima. Temelj horizontalne analize predstavlja procjenu uspješnosti i poslovanja jedne tvrtke, dok je vertikalna analiza ujedno i uvid u strukturu financijskih izvještaja. Sukladno tome, horizontalna i vertikalna analiza dovode do značajnog uvida u financijske izvještaje pri čemu se treba napomenuti kako, iako su najčešće, nisu jedine metode analize financijskih izvještaja. Ono što je ključno pri analizi financijskih izvještaja je raznolikost glavnih pokazatelja analize te oni kao takvi mogu biti pojedinačni, grupirani u skupine, organizirani u sustave te spojeni u sintetičke pokazatelje. (Mesarić, 2009: 2-3) Treba istaknuti važnost financijskih izvještaja za poboljšanje sigurnosti i uspješnosti poslovanja. Instrumenti i metode analize financijskih izvještaja dobro su poznati. Usporedbom financijskih izvještaja mogu se proučiti trendovi i dinamika promjena u pozicijama financijskih izvještaja tijekom dužeg vremenskog perioda. S druge strane, analizom strukturalnih izvještaja dobiva se uvid u njihovu organizacijsku strukturu. (Dečman, 2012:447) Analitičke metode koje se koriste u analizi obuhvaćaju različite tehnike kao što su:

- vrijednosne i postotne promjene,
- trendovi izraženi u postocima,
- komponentne izražene u postocima,
- različiti pokazatelji i sustavi pokazatelja. (Tintor, 2020:48)

Ciljevi analize financijskih izvještaja mogu se klasificirati kao opći i posebni. Opći ciljevi prvenstveno se odnose na procjenu sposobnosti poslovnog subjekta za generiranje dobiti, procjenu njegovog financijskog položaja, praćenje novčanih tokova i promjena u vlasničkom kapitalu, s ciljem pružanja informacija korisnicima. S obzirom na to da su korisnici glavni dionici financijske analize, specifični ciljevi analize financijskih izvještaja usmjereni su na ispunjenje informacijskih potreba ovih dionika. (Knežević, Stanišić i Mizdraković, 2013:8)





Slika 1. Financijski pokazatelji

Izvor: izrada autora prema: Žager *et al* (2016:227)

### 7.1. Horizontalna analiza

Horizontalna analiza odnosi se na usporedbu apsolutnih iznosa glavnih elemenata u bilanci stanja i računu dobiti i gubitka te promjene tih iznosa tijekom vremena i to obično kroz nekoliko uzastopnih godišnjih izvještaja. Karakteristično za horizontalnu analizu jest praćenje promjena u poslovanju tijekom određenog vremena te praćenje poslovanja poduzeća kroz varijaciju poznatu kao analiza trendova. Analizom trendova prate se postotne promjene kroz više uzastopnih godina umjesto samo dvije godine što je uobičajen period horizontalne analize. Na takav način dobiva se detaljniji uvid u put poslovanja poduzeća kroz duže vremensko razdoblje te se naglašavaju osnovne promjene. (Markota, 2017:22)

### 7.2. Vertikalna analiza

Vertikalna analiza prema Bucić (2018) definira se na sljedeći način: „vertikalna analiza pokazuje postotni udjel svake stavke financijskog izvještaja u odnosu na odgovarajući zbroj. Ona se koristi da bi se prikazao odnos različitih dijelova prema krajnjem zbiru u jednom financijskom izvještaju. Primjerice, u aktivi će tekuća aktiva biti prikazana u odnosu na ukupnu aktivu. Vertikalna analiza je dobra kod uspoređivanja s drugim društvima ili u slučajevima inflacije. (Bucić, 2018:10)

### 7.3. Analiza pomoću financijskih pokazatelja

Analiza financijskih pokazatelja jedna je od najpoznatijih i najčešće primjenjivih metoda za analizu financijskih izvještaja, pružajući temeljnu spoznaju o poduzeću kroz isticanje njegovih prednosti i nedostataka. Ovakav tip financijske analize u većini slučajeva predstavlja početnu fazu pri financijskom analiziranju poslovnog pothvata. Na principu povezivanja podataka iz jednog ili nekoliko izvješća kroz korištenje knjigovodstvenih ili tržišnih informacija, razotkrivaju se međusobne veze između različitih stavki unutar financijskih izvješća, čime se omogućuju procjena financijskog položaja i poslovanja tvrtke. (Vukoja, 1996:4)

#### 7.3.1 Pokazatelj likvidnosti

„Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća za podmirenje dospjelih kratkoročnih obveza. Najčešći pokazatelji likvidnosti jesu: koeficijent trenutačne likvidnosti (novčani odnos), koeficijent ubrzane likvidnosti (brzi odnos), koeficijent tekuće likvidnosti (tekući odnos) i koeficijent financijske stabilnosti, pri čemu se tekući odnos smatra najboljim pojedinačnim indikatorom likvidnosti. Taj se pokazatelj izračunava stavljanjem u odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza (koeficijent tekuće likvidnosti – kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze). Obično se zahtijeva da on bude veći od 2, tj. da kratkotrajna imovina bude barem dvostruko veća od kratkoročnih obveza, pri čemu valja biti oprezan jer se standardna vrijednost pokazatelja po industrijama razlikuje.“ (Jelavić, Brkić i Kožul, 2016: 574)

#### 7.3.2. Pokazatelj zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti pružaju informacije o stupnju zaduženosti poduzeća ili o teretu kamata i ostalih financijskih troškova povezanih s obvezama prema financijskim partnerima u odnosu na dobit te tako služe kao koristan alat za procjenu rizika ulaganja u poduzeće. Pokazatelji zaduženosti uglavnom predstavljaju odraz pasive te izvještavaju o količini imovine koja je financirana iz vlastitog kapitala te o količini imovine koja je financirana iz kapitala druge strane. (Markota, 2017:25)

#### 7.3.3. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti ocjenjuju koliko efikasno poduzeće iskorištava vlastite resurse i kako brzo imovina putuje kroz njihov poslovni proces. Zbog toga se prilično često nazivaju i

koeficijentima obrtaja, koji se izračunavaju kroz usporedbu prihoda i prosječnog stanja imovine. (Vujević i Balen, 2006:42)

#### 7.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Grupa pokazatelja ekonomičnosti računa se po osnovi iz izvješća o nastaloj dobiti. S obzirom na to da se istima nastoji prikazati ekonomičnost poslovanja poduzeća, cilj poduzeća jest ostvariti da svi pokazatelji budu što veći, odnosno nastoji se postići ostvarenje veće dobiti, a što manjih troškova dobivenih iz pokazatelja aktivnosti. Prikaz ekonomičnosti može se iskazati na sljedeći način:

- ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi/ukupni rashodi,
- ekonomičnost poslovanja (prodaje) = prihod od prodaje/rashodi prodaje,
- ekonomičnost financiranja = financijski prihodi/financijski rashodi,
- ekonomičnost izvanrednih aktivnosti = izvanredni prihodi/izvanredni rashodi (Janus, 2010:6)

#### 7.3.5. Pokazatelji profitabilnosti

„Pokazatelji profitabilnosti izražavaju snagu zarade poduzeća, tj. način na koji upravljanje imovinom i dugom mogu djelovati na ostvarenje profita. Na taj način pokazuju ukupni efekt likvidnosti. Pokazatelji profitabilnosti se mogu podijeliti u pokazatelje koji pokazuju profitabilnost prema prodaji te pokazatelje koji pokazuju profitabilnost prema ulaganjima“ (Markota, 2017:28) odnosno prema prodaji dijele se na bruto i neto maržu profita te prema ulaganjima na rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala.

## **8. STUDIJA SLUČAJA – POKRETANJE VLASTITOG POSLOVNOG POTHVATA**

U ovome radu obrađivat će se analiza financijske opravdanosti pokretanja poslovnog pothvata kroz prikaz poslovnog plana. Poslovni plan prikazat će financijske aktivnosti obrta „Tvornica iznenađenja“ koje pokreće L.L., magistra fizioterapije iz Osijeka. Prilikom izrade rada korištena je neeksperimentalna metoda, putem kvalitativnog istraživačkog pristupa. Proveden je intervju s poduzetnicom, na osnovu kojega je, uz dopuštenje objave informacija poduzetnice, izrađena projekcija financijskog plana pokretanja poslovnog pothvata u periodu od pet godina. Podaci dobiveni intervjuom obrađeni su u programu Microsoft Office Excel u obliku proračunskih tablica. Prema Zakonu o obrtu, (NN 49/03, čl.1-2) u obrt se uključuju sve samostalne i trajno obavljane dozvoljene gospodarske djelatnosti od strane fizičkih osoba u svrhu postizanja dobiti koja je nastala proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga. Obrtnik je u ovom slučaju fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun. Poslovni subjekt nalazit će se u gradu Osijeku. Gospodarska djelatnost kojom će se obrt baviti jest proizvodnja i prodaja proizvoda. Ono što je specifično pri ovom poslovnom pothvatu jest izrada personaliziranih poklona, slatkih buketa, pozivnica i zahvalnica za sve veće životne prigode. Prema planu, u razdoblju od 5 godina neće biti potrebe za zapošljavanjem drugih radnika, a poduzetnica će ujedno biti i djelatnica ovog obrta.

### **8.1. Podaci o poduzetniku i poduzetničkom pothvatu**

Poduzetnica L.L. rođena je u Osijeku, 20. ožujka 1997. godine, gdje je pohađala i završila osnovnoškolsko te srednjoškolsko obrazovanje. Visokoškolsko obrazovanje započinje u Vukovaru na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“, gdje ujedno i stječe zvanje magistre fizioterapije. U kontekstu poduzetništva i samozapošljavanja poduzetnica završava dodatnu edukaciju za cvjećara kako bi adekvatno konkurirala u području djelatnosti za koju nastoji pokrenuti obrt. Sukladno navedenom, poduzetnica ima adekvatne sposobnosti poduzetnika koji u suvremenom vremenu moraju biti otvoreni brzim i učestalim promjenama u poslovnom okruženju te joj je uz veliku želju, pokretanje vlastitog poslovnog pothvata izrazit motiv u stjecanju vlastite neovisnosti i financijske stabilnosti.

### **8.2. Nastanak poduzetničke ideje**

Želja za ostvarivanjem vlastitog poslovnog pothvata proizašla je iz potrebe za umjetničkom ekspresijom kojom se nastoji probiti kroz mnoštvo sličnih pothvata koji kruže

sferom društvenih mreža. Glavna motivacija za ovim poslom jest uveseljavanje drugih, odnosno dočaravanje materijalizacije klijentovih želja interpretacijom poduzetnice. Osim toga, vlasnica smatra kako bi joj ovaj posao osigurao bolju egzistenciju te dodatan izvor prihoda. U današnjem užurbanom društvu, velik broj ljudi želi svojim najbližima pokloniti znak pažnje koji će u svojoj kreativnosti pokazati koliko im je zapravo stalo do njih, ali za isto nema vremena pa stoga poduzetnica smatra kako bi se u tim trenucima poželjeli obratiti obrtu „Tvornici iznenađenja“ kako bi upravo poduzetnica mogla realizirati njihove želje i potrebe. Asortiman proizvoda koji bi obuhvaćao obrt sastoji se od sljedećeg:

- izrada cvjetnih buketa,
- izrada prigodnih cvjetnih kutija,
- izrada slatkih/slanih buketa,
- izrada personaliziranih/prigodnih poklona za sve prigode (babinje, krštenja, pričesti, rođendani),
- izrada planera, pozivnica i zahvalnica za vjenčanja,
- izrada božićnog asortimana prema željama kupaca (adventski vijenci, ukrasi, vijenci za vrata ...),
- izrada sapuna,
- izrada svijeća,
- izrada personaliziranih etiketa.



Slika 2. Slatki buket

Izvor: privatna arhiva



Slika 3. Pozivnice za vjenčanje

Izvor: privatna arhiva

### **8.3. Lokacija**

Sjedište obrta bilo bi u Osijeku, u Osječko-baranjskoj županiji. Obrt bi se nalazio u prostoru u vlasništvu poduzetnice koji se nalazi u užem centru grada čime se ostvaruje pristup velikoj koncentraciji ljudi koji svakodnevno prolaze rutom te se isto može iskoristiti za marketing i brending obrta. U blizini se ne nalaze konkurentski proizvodi što također može biti prednost obrta. U okolici se nalaze dvije osnovne škole, dva vrtića, sami centar grada, dvije teretane i mnoštvo kafića čime se mogu obuhvatiti različite grupe potencijalnih klijenata. Konkurentska cvjećarnica se nalazi tek u drugoj gradskoj četvrti te pri tome ne nude sličan asortiman proizvoda.

### **8.4. Analiza tržišta**

„Tvornica iznenađenja“ kao cvjetna i poklon galerija otvorila bi se u gradu Osijeku. Iako je grad Osijek kao lokacija dosta široko područje, primarni fokus lokacije bio bi u užem centru grada uzevši u obzir da na udaljenosti od centra grada pa do sljedeće najbliže gradske četvrti konkurencije nema, poduzetnica smatra kako je investicija itekako isplativa s obzirom na veliku koncentraciju ljudi koji dnevno prođu od centra ka drugoj četvrti i obrnuto. Poduzetnica u vlasništvu ima prostor cca 90 m<sup>2</sup> kojemu je potrebna adaptacija kako bi u potpunosti bio adekvatan za skladištenje robe, izradu artikala te prihvat klijenata.

Po pitanju konkurencije, konkurentsku prednost vlasnica namjerava postići mogućnošću personaliziranih poklona, cvjetnih buketa, slatkih/slanih buketa, pozivnica za bilo kakvu vrstu svečanih prigoda, pošto je primijetila da nijedan sličan poslovni poduhvat nema toliku mogućnost da klijent do najsitnijih detalja sam izabere ono što želi te da se isto pretvori u stvarnost. Uz brzu uslugu, mogućnost dostave na kućnu adresu stalno će raditi na povećanju kvalitete proizvoda i usluga te se nada da će isto biti prepoznato od strane klijenata.

Glavni resursi prilikom izrade poklona/paketa po želji klijenata su uglavnom repromaterijali kao što su, ukrasni papiri, ljepilo, omoti, raznorazni ukrasi, spužve, kutije, celofan te se po tom pitanju vlasnica planira okrenuti inozemnim dobavljačima s kojima je već imala prilike ugodno surađivati, za određenu vrstu repromaterijala kao što su baza za sapun ili vosak za svijeće, obratila bi se tuzemnim firmama koje se bave prodajom istih. Po pitanju nabave živog cvijeća, vlasnica je prošla edukaciju za cvjećara tako da je upoznata s nabavkom, skladištenjem i distribucijom živog cvijeća.

## 8.5. SWOT analiza

SWOT analiza koristan je alat za strateško planiranje bilo kakvog oblika. Relativno je brz način sagledavanja organizacijske prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Glavna svrha SWOT analize jest proučiti i ispitati unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na organizaciju kroz prizmu pomaganja ili prijetnji u postizanju ciljeva organizacije. SWOT analiza također ima upotrebu i kao alat kojim se prikupljaju informacije s različitih gledišta koje se pak mogu koristiti kao rezultati strategijske prednosti pri kojoj se slabosti ili prijetnje mogu pretvoriti u prilike i snage. (Petrović, 2018: n.p.)

Tablica 1. SWOT analiza obrta „Tvornica iznenađenja“

<b>SNAGE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitetni proizvodi</li><li>• Inovativnost</li><li>• Prilagodba ponude klijentima</li></ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Novost na tržištu</li><li>• Težak probitak</li></ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vlastita maloprodaja</li><li>• Novi asortimani</li></ul>	<b>PRIJETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Povećanje cijena sirovina</li><li>• Rast nove konkurencije</li></ul>

Izvor: izrada autora

## 8.6. Marketing

Promocija cvjetne i poklon galerije „Tvornica iznenađenja“ primarno bi se odvijala na društvenim mrežama (Facebook, Instagram) jer profili na spomenutim mrežama već postoje. Uz povećanje pratitelja, plaćali bi se sponzorirani oglasi kako bi se povećala i stopa angažiranosti (*engagement rate*) te kako bi se privuklo više klijenata, s obzirom da poduzetnica nudi i slanje paketa diljem zemlje. Isto tako koristile bi se tiskovine (letci i plakati) koji bi po gradu najavili otvaranje galerije te tako privukli ciljanu skupinu osoba koje ne koriste društvene mreže. Lokalni mediji bi također bili obaviješteni kako bi popratili otvaranje galerije.

## 8.7. Financijsko ulaganje i opravdanost pokretanja pothvata

Prilikom pokretanja poslovnog pothvata i financijskog ulaganja, osoba ili poduzeće trebaju znati odgovorno i racionalno distribuirati novčana sredstva u najboljim dostupnim i izvedivim kombinacijama. Upravo zato se koriste financijske analize i računovodstveni pokazatelji kojima se anticipiraju buduća ulaganja, ali i prihvaćaju i analiziraju trenutna stanja



unutar poduzeća prilikom čega se treba voditi računa o prihvaćanju jedne financijske odluke i eliminaciji svih ostalih zamjena. (Vuković, 2019:8)

#### 8.7.1. Bilanca

U nastavku rada analizirat će se financijska procjena uspješnosti poslovanja poslovnog pothvata kroz predviđeni financijski plan u periodu od 5 godina. Krenut će se s prikazom bilance koji je vidljiv u sljedećoj tablici:

Tablica 2. Prikaz aktive poslovnog pothvata

<b>Red. Br.</b>	<b>OPIS</b>	<b>Iznos u €</b>	<b>Udjel u %</b>
<b>A.</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>26.065</b>	<b>77 %</b>
1.	Zemljište	0	0 %
2.	Vlastiti objekt	16.000	47 %
3.	Adaptacija objekta	8.000	23 %
4.	Oprema	665	2 %
5.	Vozilo	1.400	4 %
<b>B.</b>	<b>OSNIVAČKA ULAGANJA, NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
6.	Trošak izrade investicijskog projekta	0	0 %
7.	Edukacija djelatnika	0	0 %
8.	Licenca, consulting usluge	0	0 %
9.	Ostala osnivačka ulaganja	0	0 %
<b>C.</b>	<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA (OBRTNA SREDSTVA); NOVAC</b>	<b>8.000</b>	<b>23 %</b>
	<b>UKUPNO</b>	<b>34.065</b>	<b>100 %</b>

Izvor: izrada autora

Tablica 3. Prikaz pasive poslovnog pothvata

<b>Red. Br.</b>	<b>OPIS</b>	<b>Iznos u €</b>	<b>Udjel u %</b>
<b>A.</b>	<b>KREDITNA SREDSTVA</b>	<b>8.665</b>	<b>25 %</b>
1.	Dugotrajna imovina	8.665	25 %
2.	Osnivačka ulaganja	0	0 %
3.	Obrtna sredstva - novac	0	0 %
	<b>OSTALA TUĐA SREDSTVA</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
	Dugotrajna imovina	0	0 %
	Osnivačka ulaganja	0	0 %
	Obrtna sredstva – novac	0	0 %
<b>B.</b>	<b>VLASTITA SREDSTVA</b>	<b>25.400</b>	<b>75 %</b>
6.	Dugotrajna imovina	17.400	51 %
7.	Osnivačka ulaganja	0	0 %
8.	Obrtna sredstva – novac	8.000	24 %
	<b>UKUPNO</b>	<b>34.065</b>	<b>100 %</b>

Izvor: izrada autora

Sukladno podacima prikazanim u Tablici 2, može se vidjeti kako poduzetnica raspolaže dugotrajnom imovinom u iznosu od 26.065 € koja čini 77 % ukupnog udjela imovine. U navedenih 77 % ukupnog udjela imovine ubrajaju se vrijednost vlastitog objekta u iznosu od 16.000 € ili 47 % udjela dugotrajne imovine, financijski iznos od 8.000 € ili 23 % udjela dugotrajne imovine potreban za adaptaciju objekta, 665 € ili 2 % udjela dugotrajne imovine za opremu te vlastito vozilo u vrijednosti od 1.400 € ili 5 % udjela dugotrajne imovine. Uz dugotrajnu imovinu, poduzetnica posjeduje i 23 % udjela kratkotrajne imovine, odnosno 8.000 € obrtnih sredstava, što zbirno daje iznos od 34.065 € koji su poduzetnici potrebni za pokretanje poslovnog pothvata.

U Tablici 3. prikazani su izvori imovine, odnosno pasiva. Pod izvore koji se svrstavaju u kreditna sredstva potrebna za pokretanje poslovnog pothvata ubraja se iznos od 8.665 € ili 25 % udjela ukupne imovine dok se u izvore iz vlastitih sredstava ubrajaju iznosi od 17.400 € ili 51 % udjela imovine vlastitih sredstava te obrtna sredstva, odnosno novac u iznosu od 8.000 € ili 24 % udjela imovine vlastitih sredstava što čini ukupan iznos od 25.400 € iz vlastitih sredstava, odnosno 75 % udjela ukupne imovine čiji je zbroj jednak ukupnom iznosu aktive odnosno 34.065 €. Isto tako treba napomenuti kako će amortizacija imovine uključivati nabavnu vrijednost vlastitog objekta i adaptacije istoga u iznosu od 24.000 € te se ista otpisuje prema stopi od 5 % u periodu od 20 godina. Amortizacija vrijednosti opreme u iznosu od 665 € te vozila u iznosu od 1.400 € otpisuje se prema stopi od 25 % zbog vijeka trajanja opreme i ovom slučaju vozila, odnosno vrijednost sve opreme i vozila se stoga otpisuje u periodu od 4 godine.

#### 8.7.2. Izvori financiranja

Izvori financiranja jasno vidljivi u Tablici 2. i Tablici 3. mogu se podijeliti na interne i eksterne. U slučaju internih izvora financiranja jasno je vidljivo kako poduzetnica raspolaže vlastitim sredstvima u iznosu od 17.400 €, no za ostale potrebe pokretanja poslovnog pothvata potreban joj je iznos od 8.665 € koji će potražiti iz eksternih izvora financiranja, konkretno iz bankovnog kredita. U Tablici 4. prikazana je analiza otplate kredita:

Tablica 4. Prikaz otplate kredita

<b>IZNOS KREDITA</b>	8.665 €
<b>KAMATNA STOPA</b>	4 %
<b>OTPLATA</b>	4
<b>GODINA OTPLATE</b>	5
<b>POČEK</b>	-
<b>OTPLATA</b>	433,25 €

<b>R.br</b>	<b>OTPLATA</b>	<b>KAMATA</b>	<b>OSTATAK DUGA (u €)</b>	<b>ANUITET</b>
			8.665	
1	433	87	8.232	520
2	433	82	7.799	516
3	433	78	7.365	511
4	433	74	6.932	507
5	433	69	6.499	503
6	433	65	6.066	498
7	433	61	5.632	494
8	433	56	5.199	490
9	433	52	4.766	485
10	433	48	4.333	481
11	433	43	3.899	477
12	433	39	3.466	472
13	433	35	3.033	468
14	433	30	2.600	464
15	433	26	2.166	459
16	433	22	1.733	455
17	433	17	1.300	451
18	433	13	867	446

19	433	9	433	442
20	433	4	-	438
	<b>8.665</b>	<b>910</b>		<b>9.575</b>

Izvor: izrada autora

U Tablici 4. prikazan je plan otplate kredita u iznosu od 8.665 € što je ujedno i iznos glavnice. Iščitava se kako je kamatna stopa u iznosu od 4 % u periodu otplate od 5 godina. Način otplate kredita je kvartalno, odnosno svako tromjesečje uz početni anuitet u iznosu od 433 €, što uz 4 % kamate daje iznos anuiteta za prvu ratu od 520 €. Podaci koji slijede prikazuju kako se otplatom svakog prošlog anuiteta, kamata, ostatak duga te naredni anuiteti smanjuju te se može zaključiti kako se posuđeni iznos uz pridodane kamate, dakle 9.575 € u potpunosti vraća nakon 5 godina.

### 8.7.3. Projekcije prihoda i rashoda

Tablica 5. prikazuje projekcije prihoda i rashoda, odnosno, u kakvom su omjeru planirani prihodi s planiranim rashodima. Planirani godišnji porast s obzirom na interes za proizvodima za drugu godinu iznosit će 21 %, u trećoj godini 15 %, u četvrtoj godini 13 % i u petoj godini 25 % te se isti podaci mogu vidjeti u Tablici 5.

Tablica 5. Projekcije prihoda i rashoda

<b>STURKTURA PRIHODA</b>	<b>KOLIČINA</b>	<b>CIJENA PO JEDINICI (€)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Zahvalnice za vjenčanje	kom	2	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
Adventski vijenci	kom	40	6.400	8.800	10.000	12.000	14.800
Slatki buketi	kom	30	6.000	7.500	9.000	10.500	15.000
Sapuni	Kom	3	10.500	11.100	12.000	12.300	13.665
<b>UKUPAN PRIHOD</b>			<b>25.900</b>	<b>31.400</b>	<b>36.000</b>	<b>40.800</b>	<b>51.065</b>
<b>MATERIJALNI TROŠKOVI</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Direktni</b>			<b>9.025</b>	<b>10.942</b>	<b>12.544</b>	<b>14.217</b>	<b>17.794</b>
Električna energija			1.200	1.455	1.668	1.890	2.366
Gorivo			600	727	834	945	1.183
Ambalaža			400	485	556	630	789
Ostali direktni troškovi			265	321	368	417	522

Usluge dostave			200	242	278	315	394
<b>Indirektni</b>			<b>1.333</b>	<b>1.333</b>	<b>1.333</b>	<b>1.333</b>	<b>1.333</b>
Materijal za čišćenje			100	100	100	100	100
Troškovi usluga			400	400	400	400	400
Usluge HT i HP			400	400	400	400	400
Uredski materijal			133	133	133	133	133
Ostali troškovi			300	300	300	300	300
<b>UKUPNO</b>			<b>10.358</b>	<b>12.275</b>	<b>13.877</b>	<b>15.550</b>	<b>19.127</b>

Izvor: izrada autora

Projekcijom prihoda i rashoda postavljenom u Tablici 5. može se vidjeti odnos prihoda i rashoda za svaku od 5 godina poslovanja poduzeća. Uzevši za primjer prvu godinu, prikazuje se kako planirani prihod od prodaje proizvoda (zahvalnice za vjenčanje, adventski vijenci, slatki buketi, sapuni) u ukupnom iznosu od 25.900 € adekvatno odgovara ukupnom iznosu troškova od 10.358 € u koji su uključeni direktni materijalni troškovi kao što su: električna energija, gorivo, ambalaža i sl. te indirektni materijalni troškovi poput materijala za čišćenje, troškove usluga, uredski materijal, itd. Uzevši u obzir planirani godišnji porast koji je prikazan za prvih 5 godina poslovanja poduzeća, očekuje se porast iznosa prihoda u svakoj narednoj godini kojeg prati porast direktnih materijalnih troškova prema sličnoj stopi porasta. Indirektni materijalni troškovi ostaju jednaki kroz svih 5 godina poslovanja te se daje zaključiti kako u navedenom periodu svi prihodi mogu odgovarati rashodima, odnosno da ukupan iznos direktnih i indirektnih materijalnih troškova ne premašuje ukupan iznos prihoda za svaku godinu poslovanja.

#### 8.7.4. Djelatnici

Ranije je već spomenuto kako će poduzetnica L.L. ujedno biti i jedini zaposlenik u obrtu „Tvornica iznenađenja“ pa stoga sljedeća tablica prikazuje planirane izdatke za zaposlene:

Tablica 6. Planirani izdatci za zaposlene (u €)

OPIS	STOPA	MJESEĆNA PLAĆA		
		VŠS i VSS	SSS	KV i NKV
Bruto dohodak		890	0	0
Doprinosi 20 % (15 % + 5)	20 %	178	0	0
NETO dohodak		712	0	0
Osnovni osobni odbitak		530,90	0	0
Osobni odbitak za uzdržavanog člana obitelji – koeficijent 0,7 * 331,81 €		0	0	0
Oporezivi dohodak		181,10	0	0
Porez – 20 % (do 3.981 €)	20 %	36,22	0	0
Porez – 30 % (od 3.981 €)	30 %	0	0	0
Ukupno porez		36,22	0	0
Prirez – Osijek	13 %	4,71	0	0
<b>NETO</b>		<b>671,07</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Doprinos za osnovno zdravstveno osiguranje	16,50 %	146,85	0	0
<b>UKUPNO MJESEČNI TROŠAK PLAĆE</b>		<b>1.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Djelatnici SSS		0	0	0
Djelatnici VŠS i VSS		1	0	0
Djelatnici KV i NKV		0	0	0
<b>Bruto plaće (SSS)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bruto plaće (VŠS i VSS)</b>		<b>1.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bruto plaće (KV i NKV)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
UKUPNO MJESEČNI TROŠAK PLAĆE		1.036,85	0	0
<b>UKUPNO GODIŠNJI TROŠAK PLAĆE</b>	<b>12</b>	<b>12.422,20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 6. je vidljivo kako je vlasnica ujedno i jedina zaposlena osoba. Poduzetnica ima visoku stručnu spremu te je odlučila isplaćivati si bruto dohodak u iznosu od 890 €. Od bruto dohotka 20% odlazi na doprinose za mirovinsko osiguranje (178 € bruto dohotka). Nakon oduzimanja osnovnog osobnog poreznog odbitka, oporezivi dio dohotka iznosi 181,10 €, od čega 20% (36,22 €) čini porez na dohodak, a ovisno o mjestu prebivališta, u ovom slučaju grad Osijek, stopa prireza iznosi 13%, (4,71 € bruto dohotka), dok na doprinose za osnovno zdravstveno osiguranje odlazi 16,5% bruto dohotka (146,85 €) što dovodi do neto primitka za isplatu nakon svih poreznih davanja i doprinosa u iznosu od 671,07 €, dok ukupni trošak mjesečne plaće iznosi 1.036,85 € što na godišnjoj razini daje ukupan trošak plaće u iznosu od 12.442,50 €.

#### 8.7.5. Račun dobiti i gubitka

Projekcija računa dobiti i gubitka u koju su uključeni svi prihodi i svi rashodi (direktni i indirektni materijalni troškovi, amortizacija, plaće, financijski rashodi, kamate, porez na bruto dobit) pokazuje kako bi poduzetnica u prvoj godini poslovala u minusu u iznosu od 19 €, no već u sljedećoj godini uz planiranu stopu porasta može se iščitati kako će poduzetnica ostvariti pozitivno financijsko poslovanje koje će se nastaviti kroz naredne 3 godine gdje će ukupni prihodi biti dostatni za podmirenje ukupnih rashoda te će biti moguće ostvarivanje zadržane dobiti.

Tablica 7. Račun dobiti i gubitka

STAVKA	%	1	2	3	4	5
<b>UKUPNI PRIHOD</b>		<b>25.900</b>	<b>31.400</b>	<b>36.000</b>	<b>40.800</b>	<b>51.065</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>		<b>25.921</b>	<b>27.768</b>	<b>29.302</b>	<b>30.905</b>	<b>34.412</b>
Materijalni troškovi (ukupno)		10.358	12.275	13.877	15.550	19.127

Troškovi usluga						
Amortizacija		2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Plaće		12.442	12.442	12.442	12.442	12.442
Financijski rashodi (suma kamata i ostalih f.r.)		321	251	182	113	43
Kamate		321	251	182	113	43
Ostali financijski rashodi		-	-	-	-	-
<b>IZVANREDNI RASHODI</b>		-	-	-	-	-
<b>BRUTO DOBIT</b>		(21)	3.632	6.698	9.895	16.653
Porez na dobit	10 %	(2)	363	670	990	1.665
<b>NETO DOBIT</b>		<b>(19)</b>	<b>3.269</b>	<b>6.029</b>	<b>8.906</b>	<b>14.987</b>
<b>REZERVE</b>	<b>5 %</b>	<b>0</b>	<b>163</b>	<b>301</b>	<b>445</b>	<b>749</b>
<b>ZADRŽANA DOBIT</b>		<b>-19</b>	<b>3.105</b>	<b>5.727</b>	<b>8.460</b>	<b>14.238</b>

Izvor: izrada autora

### 8.7.6 Ocjena učinkovitosti poslovnog pothvata

U sljedećim tablicama prikazan je ukupan ekonomski tijek svih primitaka i izdataka poduzeća u periodu od 5 godina. Tablica 8. prikazuje postepeno smanjivanje kumulativa (ukupnog prikaza ulaganja) te uz internu stopu rentabilnosti, odnosno prosječnu godišnju stopu prinosa investicije koja čini 4 %, neto sadašnja vrijednost koja se može definirati kao razlika „koristi i troškova projekta“ (Limić, 2022:12-16) uz ranije spomenutu stopu od 4 % daje iznos od 6.437.28 € te se dalje može zaključiti kako se povrat ulaganja u poslovni pothvat događa u trenutku kada se kumulativ izjednačava s početnim ulaganjem, odnosno kada nepokrivene investicije postanu pozitivne (vidjeti Tablicu 9).

Tablica 8. Ekonomski tijek

STRUKTURA	0	1	2	3	4	5
<b>I. PRIMICI</b>		<b>25.900</b>	<b>31.400</b>	<b>36.000</b>	<b>40.800</b>	<b>51.065</b>
<b>1. Ukupni prihod</b>		25.900	31.400	36.000	40.800	51.065
<b>2. Ostatak pothvata</b>			-	-	-	-
2.1. Osnovna sredstva			-	-	-	-
2.2. Obrtna sredstva			-	-	-	-
<b>II. IZDACI</b>	34.065	23.119	25.331	27.171	29.094	33.278
<b>3. Prijenos postojećih sredstava</b>		-	-	-	-	-

<b>4. Investicije u dugotrajnu imovinu</b>	26.065	-	-	-	-	-
<b>5. Investicije u OBS</b>	8.000	-	-	-	-	-
<b>6. Ukupni izdaci bez amortizacije</b>		23.121	24.968	26.502	28.105	31.612
Materijalni troškovi		10.358	12.275	13.877	15.550	19.127
Troškovi osoblja		12.442	12.442	12.442	12.442	12.442
Financijski rashodi		321	251	182	113	43
Izvanredni rashodi		-	-	-	-	-
<b>8. Porez iz dobiti</b>		(2)	363	670	990	1.665
NETO EKONOMSKI NOVČANI TIJEK (NETO PRIMICI)	(34.065)	2.781	6.069	8.829	11.706	17.787
KUMULATIV NETO PRIMITAKA	(34.065)	(31.284)	(25.215)	(16.386)	(4.681)	13.107

Izvor: izrada autora

Tablica 9. Razdoblje povrata

Godina	INVESTICIJE		AKUMULACIJA		Nepokrivene investicije
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji neto novčani primici (Ekonomski tijek)	Kumulativ	
0	34.065		(34.065)		-
1	-	34.065	2.781	2.781	(31.284)
2	-	34.065	6.069	8.850	(25.215)
3	-	34.065	8.829	17.679	(16.386)
4	-	34.065	11.706	29.384	(4.681)
5	-	34.065	17.787	47.172	13.107

Izvor: izrada autora

Tablica 9. prikazuje razdoblje povrata investicije koje se događa između 4. i 5. godine kada se kumulativ izjednačuje s početnim ulaganjem, odnosno, nepokrivene investicije postaju pozitivne.

#### 8.7.7. Zaključna ocjena poslovnog pothvata

Detaljnou financijskom analizom ovog poslovnog pothvata pod nazivom cvjetna i poklon galerija „Tvornica iznenađenja“ zaključuje se da financijska opravdanost ovakve vrste poduzeća ima glavnu ulogu u donošenju odluke o pokretanju vlastitog posla. Tijekom financijske analize zaključeno je kako je za ostvarivanje bržeg povrata ulaganja potrebno cijene proizvoda uskladiti s rastom cijena na tržištu. Procjenom financijskog plana potrebno je ulaganje u iznosu od 36.065 €, koje je djelomično u vlasništvu poduzetnice, dok je drugi dio sufinanciran bankovnim kreditom. Uz predviđene troškove proizvodnje, direktne i indirektno materijalne troškove te uz troškove isplate plaće u usporedbi sa predviđenim ostvarenim prihodima, daje se zaključiti kako je pokretanje ovog obrta financijski isplativo te se povrat ulaganja vraća u periodu između 4. i 5. godine poslovanja poduzeća. Time je dokazano kako je ova vrsta poduzeća, sa svim svojim karakteristikama, na ovome području, financijski opravdana i isplativa.

## 9. ZAKLJUČAK

U današnjem svijetu mogućnosti te u suvremenom poslovnom okruženju, velik je broj mladih ljudi koji se žele okušati u vlastitom poslovnom pothvatu što uvelike utječe na jačanje gospodarstva. Prije donošenja odluke o vlastitom poslovnom pothvatu poduzetnik treba proći kroz faze poduzetničkog procesa te sagledati sve aspekte financijske isplativosti tog projekta.

Točna i pravilno izražena financijska analiza koja je prikazana u radu pruža osnovu za pokretanja vlastitog poslovnog pothvata. Izvještaj kao što je bilanca, koja pruža informacije o imovini i njezinim izvorima potencijalnim ulagačima i vlasnicima, omogućavaju detaljan pregled imovine koja je u vlasništvu budućeg poduzetnika te o potrebnim budućim izvorima imovine. Plan otplate kredita pruža jasnu sliku o inicijalnim troškovima poslovanja kroz mjesečne iznose anuiteta te samim time poduzetnika priprema na svjesnost o budućim troškovima koji će, između ostaloga, sadržavati i plan otplate kredita u određenom vremenskom razdoblju.

Analizom dostupne literature može se zaključiti da poduzetnici, kao kreatori promjena, postižu uspješno poslovanje kroz dobro strukturiran poslovni i financijski plan i igraju ključnu ulogu u poticanju budućeg razvoja.

Financijska analiza ovog poslovnog projekta ukazuje na ključnu ulogu financijske isplativosti u procesu donošenja odluke o pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata. Kroz financijsku analizu zaključuje se da je za brži povrat ulaganja potrebno uskladiti cijene s potražnjom na tržištu. Procjenom financijskog plana, vidljivo je da je pokretanje ovog obrta financijski isplativo, s povratom ulaganja u razdoblju između 4. i 5. godine poslovanja poduzeća.

U konačnici, ovaj rad naglašava da su financijska opravdanost i poslovni plan neizostavni faktori za dugoročni uspjeh poslovnih pothvata. Bez obzira na inovativnost i privlačnost ideje ili manjak sličnih poslovnih pothvata na određenom području, poduzetnici svoje odluke o pokretanju vlastitog poslovnog pothvata trebaju prije svega temeljiti na čvrstim financijskim temeljima kako bi omogućili rast i napredak svog poduzeća.

## 10. LITERATURA

1. Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010). *Successfully launching new ventures*.
2. Bolarić Škare, M. (2012). Poduzetništvo i samozapošljavanje - primjeri dobre prakse, *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 303 – 310 str. <https://hrcak.srce.hr/130279> [Pristupljeno: 13.09.2023.]
3. Bošnjak, M. (2022). *Značaj poslovnog plana u pokretanju pothvata (na primjeru kuće za odmor)*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:592080> [Pristupljeno 23.08.2023.]
4. Brković, M. (2019). *Ocjena ekonomske opravdanosti i financijske efikasnosti poslovne ideje*. Diplomski rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:791071> [Pristupljeno 25.08.2023.]
5. Buble, M. i Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF-plus.
6. Bucić, L. (2018). *Horizontalna i vertikalna analiza troškova grada Zadra*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:015335> [Pristupljeno 30.08.2023.]
7. Cvijanović, V., Marović, M., i Sruck, B. (2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. GIPA doo, Zagreb.
8. Dečman, N. (2012). *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*, *Ekonomski pregled*, 63(7-8), 446 – 467 str. <https://hrcak.srce.hr/86495> [Pristupljeno: 27.08.2023.]
9. Delić, A. (2018). *Vodič kroz kreiranje poslovnih ideja*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/439/2018/10/Vodi%C4%8D-za-generiranje-ideja.pdf>. [Pristupljeno: 21.09.2023.]
10. Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza, M., Krstić, D. i Marković, N. (2014). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
11. Duvnjak, I. (2017). *Planiranje pokretanja poslovnog pothvata*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:697527> [Pristupljeno: 24.08.2023.]



12. Gelenčir, I. (2018). *Pokretanje poslovnog pothvata*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:242185> [Pristupljeno: 25.08.2023.]
13. Gulin, B., Perčević, H., Tušek, B. i Žager, L. (2012). *Poslovno planiranje. Kontrola i analiza, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, HZRFD, Zagreb.
14. Hisrich Robert D., Peter Michael P. i Shepherd Dean A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb, MATE d.o.o.
15. Hrvatska enciklopedija (2021). *Financiranje*. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=19649> [Pristupljeno: 26.08.2023.]
16. Hrvatska enciklopedija (2021). *Poduzeće*. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48953> [Pristupljeno: 26.08.2023.]
17. Hrvatska enciklopedija (2021). *Poduzetnik*. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48955> [Pristupljeno: 25.08.2023.]
18. Hrvatska enciklopedija (2021). *Poduzetništvo*. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48956> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
19. Janus, A. (2010). *Analiza financijskih izvještaja pomoću pojedinačnih pokazatelja*. Financijski klub, Zagreb.
20. Jozić, A. (2022). *Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:623667> [Pristupljeno: 21.09.2023.]
21. Knežević, D., i Has, M. (2018). *Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(1), 165 – 180 str. <https://hrcak.srce.hr/202736> [Pristupljeno: 26.08.2023.]
22. Knežević, G., Stanišić, N., i Mizdraković, V. (2013). *Analiza financijskih izvještaja*. Univerzitet Singidunum.
23. Kolak, D. (2022). *Financiranje poduzeća dugoročnim kreditima*. Završni rad, Sveučilište s pravom javnosti Baltazar Zapešić. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:721824> [Pristupljeno: 26.08.2023.]

24. Komar, M. (2022). *Pokretanje poslovnog pothvata na primjeru poslovnog pothvata u industriji čišćenja*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:348686> [Pristupljeno: 24.08.2023.]
25. Kružić, D. (2007). *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*, *Ekonomska misao i praksa*, 16(2), 167 – 191 str. <https://hrcak.srce.hr/21281> [Pristupljeno: 26.08.2023.]
26. Leko, M. (2022). *Načini i modeli financiranja novih poduzetničkih pothvata*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:054147> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
27. Limić, I. (2022). *Kapitalno budžetiranje s osvrtom na dinamičke metode*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:177699> [Pristupljeno: 11.09.2023.]
28. Lovrić, I. (2021). *Planiranje pokretanja poslovnog pothvata*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:156245> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
29. Maravić, D. (2018). *Izvori financiranja u ruralnom turizmu u Hrvatskoj*, Zbornik radova, 356-368. [https://fthm.uniri.hr/images/kongres/ruralni\\_turizam/4/strucni/Maravic.pdf](https://fthm.uniri.hr/images/kongres/ruralni_turizam/4/strucni/Maravic.pdf) [Pristupljeno: 21.09.2023]
30. Marić, M. (2020). *Procesni pristup izrade poslovnog*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:349980> [Pristupljeno: 25.08.2023.]
31. Markota, M. (2017). *Analiza uspješnosti poslovanja poduzeća i projekcija budućeg poslovanja*. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:801825> [Pristupljeno: 27.08.2023.]
32. McKeever, M. P. (2018). *How to write a business plan*. Nolo.
33. Meigs, R. F. i Meigs, W.B. (1999). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. IX izdanje. Zagreb, Mate doo.
34. Mesarić, P. (2009). *Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja*. Financijski klub, Zagreb.

35. Migač, M. (2016). *Poslovni anđeli – alternativni izvori financiranja poduzeća i ideja*. Diplomski rad, Sveučilište Sjever. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:714445> [Pristupljeno: 21.09.2023.]
36. Ministarstvo financija, Financijski izvještaji, Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 47/20, dostupno: <https://mfin.gov.hr/istaknute teme/bankarstvo-racunovodstvo-i-revizija-111/financijski-izvjestaji-i-nefinancijsko-izvjesce/financijski-izvjestaji/2360> [Pristupljeno: 27.08.2023.]
37. Narodne novine, (2003). Zakon o obrtu (NN 49/2003, čl. 1-2), Zagreb: Narodne novine d.d. dostupno: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003\\_03\\_49\\_625.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_03_49_625.html) [Pristupljeno: 11.09.2023.]
38. Narodne novine (2015). Zakon o računovodstvu (NN 78/2015, čl. 5, čl. 19), Zagreb: Narodne novine d.d. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html) [Pristupljeno: 21.09.2023.]
39. Narodne novine, (2015). Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskih izvještaja (NN 86/2015), Zagreb: Narodne novine d.d. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_86\\_1709.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_86_1709.html) [Pristupljeno: 11.09.2023.]
40. Oberman Peterka, S., Delić, A. i Perić, J., (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*. Visoka škola za menadžment u turizmu u Virovitici, Virovitica.
41. Perkušić, D. (2016). *Osnove računovodstva*. Sveučilišni odjel za stručne studije, Split.
42. Petrović, V. (2018). *Swot analiza*. Završni rad, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:114678> [Pristupljeno: 13.09.2023.]
43. Ploh, M. (2017). *Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*, FIP - Financije i pravo, 5(1), 79 – 106 str. <https://hrcak.srce.hr/185842> [Pristupljeno: 26.08.2023.]
44. Rašić Jelavić, S., Brkić, I., i Kožul, A. (2016). *Financijski pokazatelji cementne industrije u Hrvatskoj*, Ekonomska misao i praksa, 25(2), 565 – 586 str. <https://hrcak.srce.hr/171477> [Pristupljeno: 31.08.2023.]
45. Rukavina, B. (2022). *Alati za uočavanje poslovnih prilika*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:854228> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
46. Sesar, L. (2021). *Tehnike generiranja poslovnih*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:877372> [Pristupljeno: 23.08.2023.]

47. Sigurnjak, L., Knežević, S. i Zubović, I. (2022). *Pokretanje poslovanja uz HZZ potpore za samozapošljavanje*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 12(2), 76 – 94 str. <https://doi.org/10.38190/ope.12.2.5> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
48. Šestan, V. (2019). *Temeljni financijski izvještaji poduzeća CMGC doo*. Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, u Puli. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:494363> [Pristupljeno: 21.09.2023.]
49. Tintor, Ž. (2020). *Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(1), 84 – 103 str. [file:///C:/Users/Domagaj/Desktop/Analiza\\_financijskih\\_izvje%C5%A1taja\\_u\\_f.pdf](file:///C:/Users/Domagaj/Desktop/Analiza_financijskih_izvje%C5%A1taja_u_f.pdf) [Pristupljeno: 21.09.2023.]
50. Vujević, K., i Balen, M. (2006). *Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskog prometa*. *Pomorstvo*, 20(2), 33 – 45 str. <https://hrcak.srce.hr/6897> [Pristupljeno: 23.08.2023.]
51. Vukelić, A. (2020). *Analiza financijskih izvještaja na primjeru poduzeća Bluesun Hotels & Resorts*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:121010> [Pristupljeno: 27.08.2023.]
52. Vukoja, B. (1996). : *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka*. <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> [Pristupljeno: 30.08.2023.]
53. Vuković, M. (2019). *Ulaganje u financijsku imovinu*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:896281> [Pristupljeno: 13.09.2023.]
54. Zubčić, I. (2019). *Analiza izvještaja o novčanim tokovima na primjeru Društva Ilirija D.D.*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:274582> [Pristupljeno: 30.08.2023.]
55. Žager, K., Tušek, B., Šačec, I. M., Mališ, S. S., i Žager, L. (2016). *Računovodstvo 1*, HZRFiD, Zagreb.

## **11. PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1. Financijski pokazatelji .....	18
Slika 2. Slatki buket .....	23
Slika 3. Pozivnice za vjenčanje .....	23

### **Popis tablica**

Tablica 1. SWOT analiza obrta „Tvornica iznenađenja“ .....	25
Tablica 2. Prikaz aktive poslovnog pothvata .....	26
Tablica 3. Prikaz pasive poslovnog pothvata .....	27
Tablica 4. Prikaz otplate kredita .....	28
Tablica 5. Projekcije prihoda i rashoda .....	31
Tablica 6. Planirani izdatci za zaposlene .....	33
Tablica 7. Račun dobiti i gubitka .....	35
Tablica 8. Ekonomski tijek .....	37
Tablica 9. Razdoblje povrata .....	39