

ZLATKO ŠEHANOVIĆ

SKRIPTA za kolegij

**UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM
PODUZEĆIMA**



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Rijeka, 2023.

Dr. sc. socio. ZLATKO ŠEHANOVIĆ, v. pred.

UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

*Nakladnik: Veleučilište u Rijeci,
Trpimirova 2/V, Rijeka*

Za nakladnika: mr. sc. Marino Golob, v. pred.

Recenzenti:

prof. dr. sc. Dragan Benazić, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
dr. sc. socio. Ljerka Tomljenović, prof. struč. stud., Veleučilište u Rijeci

Lektorica:

doc. dr. sc. Sanja Grakalić Plenković

Naklada: *online* izdanje

Nastavna skripta *Upravljanje malim i srednjim poduzećima* intelektualno je vlasništvo, neotuđivo, zakonom zaštićeno i mora se poštovati. Nijedan dio ove publikacije ne smije se preslikavati, umnožavati ili na bilo koji drugi način reproducirati, uključujući *web*-distribuciju i sustave za pretraživanje te skladištenje podataka, bez pisanoga dopuštenja izdavača.

ISBN: 978-953-8286-10-0

Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Veleučilišta u Rijeci odobrilo je izdavanje ove nastavne skripte (KLASA: 003-09/23-01/09, URBROJ: 2170-57-01-23-48/MJG).

Kazalo

<i>Predgovor</i>	4
<i>O autoru</i>	5
1. Uvod	6
2. Uvod u menadžment	7
3. Tri ključna pitanja na koja menadžment mora dati odgovor	12
4. Donošenje odluka	18
5. Malo i srednje poduzeće	20
5.1. Definicija malog i srednjeg trgovačkog društva	20
5.2. Osnivanje društva s ograničenom odgovornošću	21
5.3. Zakoni vezani za mala i srednja poduzeća	23
6. Snage malog i srednjeg poduzeća	24
7. Slabosti malog i srednjeg poduzeća	27
8. Poduzetničke osobine	28
9. Poslovni plan	31
10. Računovodstvo i financijska izvješća	34
11. Marketing	47
12. Informacijske i komunikacijske tehnologije	49
13. Društvena odgovornost	51
14. Budućnost malog i srednjeg poduzeća	53
15. Zaključak	55
16. Pitanja za razmišljanje	56
Literatura	57
Popis tablica i slika	58

Predgovor

Cilj predstavlja točku kamo idemo.

Ova rečenica ima pet riječi, izgleda vrlo jednostavno i sama je po sebi razumljiva. Ipak, današnje vrijeme, vrlo vjerojatno kao i vrijeme koje nam je prethodilo za ljude toga vremena, izgleda brzo, dinamično, puno promjena. U našem brzom, dinamičnom i vremenu punom promjena nemamo vremena previše razmišljati nego moramo brzo djelovati. To znači igrati na prvu, biti prije drugih, putem svih medija komunicirati sa svima... Je li tako?

Opasnost dinamičnog i vremena punog promjena leži upravo u tome: imamo alate da budemo brzi, ali ako nismo usredotočeni, odnosno - fokusirani, ako nemamo cilj pred očima i pažnju da ga slijedimo, možemo u kratkom vremenu napraviti puno pogrešnih koraka – a to znači dovesti sebe i okruženje u goru poziciju negoli ona u kojoj smo bili kada smo startali. Pritom nikako ne želim reći da je bolje „ne reagirati“ ili „ne djelovati“ – nego da moramo imati cilj i da moramo biti pažljivi.

Kamo idemo? Ako se krećemo a nemamo cilja, posebno ako se brzo krećemo, vrlo brzo ćemo i promašiti metu i ono što nam je mogao biti cilj. Što znači „predstavlja“? Taj glagol znači da nešto (u ovom slučaju cilj) za nas ima neku vrijednost. Vrijednost stvarima oko nas (ali i bićima i pojavama) daje uglavnom društvo u kojemu živimo, a mi se tome prilagođavamo više ili manje konformistički. Ipak, uzmemo li si dovoljno vremena i ako smo pri tome pažljivi, osnovne vrijednosti možemo preispitati i stvoriti naše kriterije, vrijednosti, pojedinačno ponderirajući svaku. Na taj način ćemo stvoriti naš, kvalitetniji sustav vrijednosti. Vrlo često možemo čuti priču o streličaru (koji predstavlja nas), koji s lukom i strijelom gađa metu (to su naši alati rada i naš cilj). Dakle, on je (više ili manje) motiviran, ima (više ili manje) dobar luk i strijelu, međutim, ako nedostaje meta, sve gubi vrijednost.

Zašto „točka“? Odgovor može biti: zato što na taj način fokusiramo našu energiju prema jednome, obično se to „jedno“ može predočiti pojmom točke, kao što je to centar mete.

Sada smo razgradili rečenicu i dali pojedinoj riječi njen smisao. Možemo li sada dati cijeloj rečenici smisao, i na taj način dati svojevrsan zaključak ovom tekstu? Cilj je naš fokus. Odredili smo ga prema vrijednosti koju ima za nas, a naš put je sve ono što trebamo napraviti kako bismo došli do cilja i na taj način ga ostvarili.

U Poreču 25. 10. 2023. godine

Autor

O autoru

Zlatko Šehanović rođen je 1980. godine, živi u Poreču sa suprugom Rominom i dva sina; Vitom i Mateom. Osnovnu školu završava u Poreču 1994. godine kada upisuje Opću gimnaziju Jurja Dobrile u Pazinu. Godine 1998. godine upisuje Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta u Rijeci. Nakon diplome iz financija otvara trgovačko društvo te zapošljava 6 djelatnika. Kao magistar i potom doktor ekonomskih znanosti radi na Veleučilištu u Rijeci od 2005. godine. Bio je vanjski suradnik Sveučilišta u Puli. Predaje kolegije: Osnove menadžmenta, Poslovna organizacija, Upravljanje malim i srednjim poduzećima, Proizvodni i operativni menadžment i Gospodarstvo Hrvatske.

Paralelno s akademskom karijerom, vodi konzultantsko trgovačko društvo za poslovno savjetovanje putem kojeg daje podršku malim i srednjim poduzetnicima zajedno s kolegama odvjetnicima i poreznim savjetnicima te stručnjacima u ICT sektoru. Bavi se također i projektnim menadžmentom, osobito u području investicijskih projekata.

1. Uvod

Ovaj nastavni materijal, skripta, realizira se kao podrška studentima treće godine prijediplomskog stručnog studija Poduzetništvo pri Veleučilištu u Rijeci.

U prvom poglavlju Uvod u menadžment, obrađuju se tema menadžmenta u kontekstu malih i srednjih poduzeća s naglaskom na planiranje.

Drugo poglavlje, usko vezano s prvim, daje pogled na tri ključna pitanja na koje menadžment mora dati odgovor kako bi proces upravljanja bio cjelovit.

Poglavlje Malo i srednje poduzeće u svoja tri potpoglavlja obrađuje zakonsku definiciju, zakone vezane za malo i srednje poduzetništvo (ali i veliko) te način osnivanja društva.

Sedmo, osmo i deveto poglavlje obrađuju područja snage i slabosti malih i srednjih društava te nužne poduzetničke osobine, kako bi se te snage iskoristile, a slabosti riješile.

Poslovi plan predmet je pažnje u desetom poglavlju. On predstavlja dokument koji je značajniji samom poduzetniku (društvu) nego subjektima poslovne okoline, kao što su to banke, agencije i slično, iako se gotovo uvijek izrađuje u tim slučajevima.

Jedanaesto, dvanaesto i trinaesto poglavlje daju naglasak na ključne funkcije svakog društva, pogotovo danas, a to su financije, marketing i ICT.

Pred sam kraj skripte, obrađuju se teme društvene odgovornosti i pitanja budućnosti malih i srednjih poduzeća.

Na kraju skripte dan je zaključak i naveden je popis korištenih izvora.

2. Uvod u menadžment

Studenti studija poduzetništva i ekonomskih fakulteta imaju, među svim ostalim kolegijima, dva vrlo bitna kolegija: Osnove menadžmenta i Poslovna organizacija. Unutar spomenutih kolegija studenti se upoznaju s glavnim funkcionalnim područjima menadžmenta: planiranjem, organiziranjem, ljudskim resursima, vođenjem i kontrolom, teorijama menadžmenta te njegovim osnovnim konceptima. Unutar područja poslovne organizacije studiraju se modeli organizacijskih struktura koji se temelje na mogućnostima poslovnog sustava da se prilagodi svojoj okolini. Oba kolegija imaju za cilj povećanje efikasnosti poslovnog sustava. Oba kolegija fokusirana su na trgovačka društva i daju naglasak na potrebu izvrsnosti u menadžmentu i liderstvu.

„Danas je malo tema koje izazivaju toliko zanimanje i znatiželju kao što to izaziva tema liderstva. Istodobno, to je jedna od najtežih uloga koju neki menadžer ili rukovoditelj može efikasno igrati.“ (Collins, Devanna, 2002, 338)

Povećanje u odnosu na „ono jučer“ glavni je motiv ekonomije, odnosno, maksimiziranje oskudnih resursa. Temeljni alat koji prožima gotovo svaku poslovnu aktivnost jesu informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). Temeljni pokretač cijelog ekonomskog sustava kapitalističke ekonomije jest povećanje bogatstva vlasnika posla. Taj, generalni cilj, počiva na premisi da poslovni sustav ima novca, odnosno da može rasti, plaćati svoje obveze te stvarati dodanu vrijednost. Kvaliteta posla u koji se investiralo ocjenjuje se usporedbom s drugim poslovima u koje se moglo investirati. Kupci predstavljaju glasače, a njihovi glasovi su novac. Ako glasaju za stranu A neće moći glasati za stranu B jer je utrka za novcem konstantna, kako kod *glasaca* tako i kod onih koji *skupljaju glasove* da bi ih predali vlasnicima. Oni potom *glasuju* za druge poslovne modele koji bi opet trebali donijeti druge *glasove* novih *glasaca* koji možda primaju *glasove* od vlasnika kapitala, da bi tim *glasovima* mogli *glasovati* dalje. Ključ je da svatko u svojoj dionici doprinese dodanom vrijednosti jer će tako rasti i sam poslovni model.

Menadžment možemo definirati kao proces upravljanja svim resursima nekog sustava – bio on poslovni ili neposlovni sustav. Isto tako, menadžment je i područje interesa znanosti, konkretno ekonomske znanosti. Vrlo slično kao i u medicini, teorija i praksa menadžmenta služe jedna drugoj; teorija ima zadatak objasniti procese, znanstveno ih sagledati i onda praksi olakšati rad.

S druge strane, praksa daje teoriji rezultate, kao svojevrsna provjera teorije. Nadopunjavanje teorije praksom i obratno daje menadžmentu istovremeno karakteristike znanosti i djelatnosti. Menadžer je osoba koja upravlja procesima poslovnih ili drugih sustava koristeći sve resurse samog sustava i prilagođavajući se okolini na najefikasniji način kako bi realizirao ciljeve vlasnika. Slijed planova, od višeg ka nižem nivou, izgleda ovako:

1. Vlasnik definira jedan ili više ciljeva.
2. Menadžer (uprava) prihvaćajući ciljeve vlasnika razlaže svaki cilj vlasnika pojedinačno, na više podciljeva.
3. Svaki podcilj potom se razlaže na aktivnosti kroz suradnju uprave i druge razine menadžmenta, ako postoji.
4. Pojedina aktivnost se razlaže na više zadataka koji se dodjeljuju pojedincu ili grupi u organizaciji s jasnim vremenskim rokom završetka te načinom izvještavanja o učinjenom.

Uspješnost menadžera u upravljanju sustavom leži u velikoj mjeri u motivaciji njegova tima (misli se pritom na cijeli poslovni sustav). Motivacija proizlazi iz poznavanja tima i željama pojedinaca te spajanja ciljeva pojedinaca s ciljevima cijelog poslovnog sustava.

Operativno gledano, poduzetnici su vlasnici i menadžeri u jednoj osobi.

Poduzetnici su vrlo okretni ljudi, neki se nazivaju „praktičarima“, a takvi, ako zanemaruju pravila struke (ekonomije), vrlo okretno (brzo) padaju u probleme i onda tonu. S druge strane, ljudima koji su stekli određenu količinu teorijskog znanja na fakultetu, može i dalje nedostajati poduzetnički „duh“ ili *mindset*, stoga znaju dvojiti oko toga trebaju li se upustiti u akciju. Ideja, koliko god bila dobra, mora imati komponentu akcije, jer bez toga ne vrijedi (ekonomski) ništa.

Jasno je da bez znanja (struke) i poduzetničkog *mindseta* nema prave kombinacije, odnosno, formule da stvari „krenu“. Stoga je potrebno kombinirati praksu i cjeloživotno obrazovanje. Jedini jamac uspjeha jeste vi sami. *Stay hungry, stay alive*, rekao je Steve Jobs, gladni znanja i željni uspjeha.

„Plan nije ništa, planiranje je sve.“ Tako je sir Winston Churchill definirao značaj procesa planiranja: postavljanje ciljeva, provođenje, kontrola ostvarenja, dakle planiranje. Plan je, koliko god bio dobro napravljen, čim je završen, korak bliže lošem planu jer se već u našoj okolini, ali i nama, nešto promijenilo.

Mi ovisimo u najvećoj mjeri od nas samih, ali okolina je nešto na što možemo samo u malo mjeri utjecati. Moramo se mijenjati „mi“ ako nismo zadovoljni sa svojim stanjem, a ne

očekivati da se „okolina“ promijeni. Mijenjanjem nas samih promijenit će se naš odnos prema „okolini“, stoga će stvari izgledati drugačije.

Primijetimo li da naš plan nije dobar, odnosno da se ne ostvaruje kako smo planirali, moramo mijenjati plan. Možda ne cijeli plan, nego samo neku njegovu komponentu. Da bismo bili efikasni i efektivni, moramo znati koja se komponenta „ne uklapa“ u cijelu priču, u plan.

Kako bismo mogli biti fokusirani, razgraničili smo nekoliko vrsta planova:

1. VIZIJA
2. MISIJA
3. CILJ
4. STRATEGIJA
5. POLITIKA
6. PROCEDURA
7. PRAVILA
8. PROGRAMI
9. BUDŽET.

Vizija je vrsta plana koji smo izradili kako bi bila kratka, snažna, motivirajuća, kako bi nama samima, ali i okolini, dala do znanja što želimo biti. Znete ono kada pitate dijete što želi biti kad postane veliko, a ono vam odgovori - Thor iz Avengersa. Odmah znate da to dijete voli filmove, akciju i da mu je jasno da želi biti superjunak. Takve želje imaju i poduzetnici kada kreću u posao samo što ih zatomljuju, potiskuju u sebi kako ne bi ispali smiješni okolini. Ipak, bit ćete smiješni, čudni, vrijedni kritike i sve ostalo, uvijek i potencijalno od svih, stoga se nemojte zabrinjavati oko toga, nego slijedite svoje snove. Elon Musk je rekao: „Ljudi bi se trebali baviti onim što ih zanima. To će ih učiniti sretnijima nego bilo što drugo.“ Plaću vam neće zaraditi vaša okolina, prvi milijun neće donijeti vaša okolina, nego vi u njoj. Vaša sposobnost je da shvatite što želite, zašto to želite i da pronađete način da to ostvarite. „Što“ će vam dati fokus, „zašto“ snagu, a na pitanje „kako“ morat ćete dati odgovor, ili iz prve ili iz n-te, ali ste u igri dok se ne predate.

Stoga, vizija je najbolja vlastita slika u budućnosti. Vizija je Thor. Želite li postati Thor, morate razmišljati kao Thor. To je snaga koja izvire iz vizije. To je vaša posjetnica prema okolini. To ste vi. Mnogi poduzetnici zaborave na to kada se suoče sa svakodnevnim

problemima koji prijeđu preko njih kao val i oni prestanu sanjati i prestanu biti proaktivni i postanu reaktivni, reagiraju umjesto da poduzimaju akciju. Gase požare i na pitanje o njihovoj viziji ili ciljevima (do kojih ćemo doći brzo) daju odgovore koji nemaju veze s Thorom, nego s nižim operativnim administratorom. Oni prestaju biti poduzetnicima jer se vatra koja je bila na početku zaboravila i smanjila skoro do razine da utrne sama. Ako čitatelju moje riječi zvuče „poetske“ i smatra ih ispraznima, predlažem da prouči najveće poduzetnike i lidere te da revidira u svom sustavu vrijednosti koliki ponder (značaj) ima vizija.

Misija je ono zbog čega postojimo. Ne da bismo realizirali profit od karata na skijaškim žičarama, nego da bismo pružili najljepši ugođaj ljubiteljima skijanja. Da bismo smanjili njihov napor savladavanja planine, ostavljajući samo ugođaj predivnog sunčanog dana na savršeno glatkim stazama, dok pogled koji se pruža s vrha puni srce i osnažuje osobu da poslovnu godinu ispred sebe savlada najbolje što može. Skijanje je skup sport, ne samo zato što je put skup, skijaške karte i hotel, već što sa sobom nosi i potrebu da imate dobar auto, opremu, da znate skijati i da ste spremni potrošiti na hranu, piće i zabavu ekvivalent jedne niske godišnje plaće. To je skijanje. Nije za svakoga. Njegova cijena je podsjetnik koliko ste trebali raditi da biste ga priuštili obitelji i sebi. Ujedno je i motor, pokretač da postanete bolji. Preporučio bih taj sport svakome, ne samo zbog toga što je taj sport na svježem zraku, u planini među šumama, nego zato što od vas zahtijeva duhovnu i fizičku spremnost koju ste dostigli kroz učenje skijanja (često naporan dio cijele priče, osobito kod odraslih ljudi), ali i zbog prakse, kilometara staza, ali i nepredviđenih okolnosti, straha, padova i umora. Skijanje je zanimljiva metafora poslovnog života. Onima koji si nisu dozvolili do sada skijanje predložio bih da ne traže isprike zašto ne mogu ići na skijanje, nego da nađu načina da odu. To je poduzetnički mentalitet, to su odgovori koje ćete morati davati sami sebi ako budete bili poduzetnici ili odgovori koje ćete davati vlasnicima ako budete vodili njihov posao (ili vama nadređenom menadžeru). Pokušajte za vrijeme studija poduzetništva, ili najbolje odmah, steći taj *mindset*. Život od vas neće tražiti da idete na skijanje, to će biti vaš izbor, ali će tražiti od vas da nađete rješenje za probleme koje niste znali ni da postoje. Počnite vježbati odmah. Skijanje je zgodna metafora. Tony Robbins kaže da tijekom zime neki izabiru da se smrzavaju, a neki izabiru da skijaju. Izbor je na pojedincu. Tony Robbins je potekao iz vrlo siromašne obitelji, gdje je bila glavna briga osigurati hranu, a postao je jedan od najvećih govornika, motivatora, poduzetnika i donatora današnjice.

Cilj je vrsta plana koji mora biti jasan, fokusiran i mjerljiv. Bez elementa mjerljivosti ne znamo jesmo li ga ostvarili, ne znamo idemo li uopće u pravom smjeru. Ne možemo ocijeniti ništa. Možete odmah napraviti test. Sjetite se nekog poduzetnika, nazovite ga i nakon kratkog, kurtoaznog razgovora, zamolite da vam da odgovor na jedno „poduzetničko pitanje“, možete mu reći da se radi o jednom vašem istraživanju. Potom ga pitajte da vam nabroji 3 glavna cilja njegovog društva. Ako krene s pričom: „A čuj, plaćati račune, plaće, ostati na površini i izdržati ovu krizu (uvijek je neka kriza)...“ znat ćete da nije formirao ciljeve i da vjerojatno niti ne zna što su ciljevi i kako se formiraju. Logičan zaključak je da ne može niti kontrolirati svoje poslovanje. Ako je tako, on pluta morem, nema kompas, kartu ni jedra, a valovi, struje i vjetar ga nose, sunce prži, a kiša moči, sve dok ima zaliha hrane i dok se ne razbije o stijene ili se brod jednostavno ne potopi zbog neke havarije. Pravi kapetani imaju određite, kurs, proučili su rutu, dubinu, vjetrove, prate vremensku prognozu, imaju instrumente i budni su. Znaju kada bi trebali stići, kakav je njihov status broda. Mnogi poduzetnici nisu ni blizu toga. Sjetite se kapetana i vi. To ste vi. Tony Robbins je rekao: „You can't hit a target if you don't know what it is.“ (Ne možete pogoditi cilj ako ne znate što je cilj, pr. a.).

Strategija je vrsta plana koja odgovara na pitanja kako stići do cilja. To je ustvari sustavni plan, koji uključuje niz aktivnosti, koraka za koje pretpostavljamo da će nas dovesti do željenog cilja. To nije recept, nego pretpostavka. Kako bi plan, strategija, bio sve bolji, moramo ga kontrolirati često i prilagođavati okolnostima. Ono što prethodi formuliranju strategije jest cilj, stoga možemo reći da za svaki cilj moramo imati strategiju. Cilj je smjer a strategija put do cilja. Povezana sa strategijom je politika, kao vrsta plana.

Politika je vrsta plana koji nam definira način rada, svjesno ograničava naše potencijalne aktivnosti ograničenjima koja smo si sami dali – upravo kroz politiku. Politika (ili politike) usmjeravaju razmišljanje menadžera pri odlučivanju. One osiguravaju da se odluke nalaze unutar određenih granica. (Wehrich i Koontz, 1994.)

Procedure, koje se u nekim poslovni sustavima nalaze u jedinstvenom dokumentu nazvanome **Standardi, pravila i procedure (SPP)** jesu vrlo bitan element menadžmenta i polovne organizacije. Radi se o tome da bi svaki poslovni sustav (trgovačko društvo, ali i drugi tipovi organizacija) trebao imati dokument SPP iz barem dva bitna razloga: prvi razlog je taj da si kroz formiranje SPP-a poslovni subjekt postavlja niz pitanja koja si do sada nije postavljao, ili barem nije na sustavan način, a drugi razlog je što ima kvalitetan radni (operativni) dokument kojim može upravljati svojom organizacijom od prvog dodira novog djelatnika pa do pitanja

poslovne organizacije, sistematizacije, upravljanja i povećanja efikasnosti. Standardi mogu imati i kvalitativni i kvantitativni oblik, recimo kod opisa neke situacije (korisničko iskustvo) ili kod kvantificiranja količine mljevene kava za pripravljanje *macchiata*. U poslovnim sustavima možemo standardizirati sve; od izgleda radnog mjesta, oblika dopisa, količine rada, količine materijala potrebnog za neki proizvod i time redom. Pravila predstavljaju nefleksibilne karakteristike aktivnosti. Recimo, pravilo boja na semaforu ili pravilo desne strane, ili pravilo iz gramatike, matematičko pravilo. Procedura predstavlja niz koraka koji su kronološki definirani kako bi se ispunio neki cilj; recimo procedura u slučaju požara, procedura u slučaju pljačke (banka) ili procedura pri reklamaciji klijenta i tako redom.

Programi su planovi za koje se predviđa realizacija u duljem vremenu i kombiniraju ostale planove. Kompleksnost programa polazi od njihovih ciljeva; recimo program restrukturiranja nekog trgovačkog društva u sebi može imati različita područja djelovanja kao što je analiza radne snage, zasnivanje novih ili otkazivanje postojećih ugovora o radu, analiza kreditnih obveza i refinanciranje drugim kreditom, izbacivanje određenih proizvoda iz proizvodnje, uvođenje novih proizvoda i tako redom.

Budžet (proračun) je izrazito bitna vrsta plana koja se temelji na novčanim iznosima predviđenima za prihode i za rashode (konzekventno tome i rezultat), ali i za neku konkretnu aktivnost, investiciju i slično. Obično se donose krajem jedne godine za godinu koja slijedi i predstavljaju monetarnu kvantifikaciju različitih aktivnosti poslovnog sustava (ali i države, županije, udruge). Izrada budžeta kreće od ciljeva, putem strategije a kroz politike, SPP i kroz programe. Odjel marketinga i odjel prodaje imaju vrlo bitnu ulogu ali je od temeljnog značaja dobiti informaciju *bottom-up* (od dolje prema gore), znači provjeriti sa svim elementima organizacijske strukture (svim zaposlenicima) realne parametre za sastavljanje budžeta.

Poslovna organizacija nije cjelina odvojena od menadžmenta, kao aktivnosti koju obavljaju menadžeri. Poslovna organizacija nastaje kao posljedica razumijevanja poslovnog sustava i njegove okoline, ciljeva koje ima menadžment ispred sebe te mogućnosti da ih realizira.

3. Tri ključna pitanja na koje menadžment mora dati odgovor

U knjizi *You²* doktora Pricea Pritchetta, gdje govori o potrebi kvantnog skoka (odnosno, promjeni stanja koje se mjeri velikim napretkom), autor kaže da nas od napretka dijeli određeni skepticizam utemeljen na „racionalnom razmišljanju i objektivnim pretpostavkama utemeljenima na činjeničnim podacima o nama samima – a što predstavlja mentalno smeće“. Također, dr. Pritchett kaže da naše dvojbe (o sobnom napretku) nisu rezultat pažljivog razmišljanja, nego ustaljenog (naviknutog) razmišljanja. (Pritchett, 2023).

Kada shvatimo da su inputi koje smo dobili i njihova obrada temeljem metodologije koju smo dobili glavni čimbenik koji nam stoji na putu prema sreći (željenom životu), stvari postaju jednostavnije, no prije toga pogledajmo koja su to tri ne-tako-jednostavna pitanja:

- 1. GDJE SE NALAZIM?**
- 2. KAMO ŽELIM IĆI?**
- 3. KAKO TAMO DOĆI?**

Gdje. Kamo. Kako. Zvuče gotovo dječje jednostavno, kao da nam netko daje jednostavne upute u nekoj dječjoj igri gdje se djeca natječu da dođu od točke A do točke B u nekoj šumi. Dječja „naivnost“ kako ju neki od nas vole nazvati jest zapravo „jednostavnost“, a do jednostavnosti se u „odrasloj dobi“ treba doći tako da se oslobodi svih stereotipa. Vrlo često promatram pažljivo svoju djecu i vidim koliko su, kada su oslobođeni „loših postavki“, ustvari slobodna i kreativna, sretna sami po sebi.

Sva ova razmišljanja vraćaju nas na naša tri pitanja. Ova pitanja jesu jednostavna, ali put koji nam je potreban da damo odgovore i odgovori sami nisu. Zato ih zovem ne-tako-jednostavnim.

„The problem is not the problem, the problem is your attitude about the problem.“ (Sam problem nije problem, problem je vaš pristup prema problemu, pr. a.) – rekao je legendarni kapetan Jack Sparrow. Promotrimo nakratko ovu rečenicu. Što je problem? Problem bi mogla biti situacija za koju ne znamo najbolje rješenje, ako uopće znamo za neko rješenje, ali za nas predstavlja negativnu, štetnu poziciju. Naše znanje, odnosno iskustvo, priskače u pomoć i nastojimo dati što je moguće bolje rješenje. Oni koji su proaktivni pokušavaju i uspijevaju (nevezano o kvaliteti rješenja) naći jedno ili više rješenja. Oni koji nemaju iskustva bivaju katapultirani u paniku ili padaju u depresiju... više je varijanti. Ipak, naš pristup, naš odnos

prema nečemu što nazivamo problem jest ono što čini razliku. Nekome tko je iskusan u poslu u odnosu na nekoga koji nema iskustva (znanja) jedna te ista stvar jest i „samo jedna aktivnost“ i „nerješiva prepreka“. Relativnost leži u kumuliranom znanju (iskustvo) iz kojega proizlazi i stav prema problemu.

„Gdje se nalazim?“ može biti pitanje koje si postavljamo kada obilazimo neki grad, pa tražimo pomoć na svojem telefonu, ili može biti pitanje dubljeg značenja na nas: gdje se nalazim u odnosu na ono što želim. Također, može biti pitanje značenja: gdje se nalazim u smislu imovine, obveza, prihoda, rashoda, priljeva, odljeva, dobiti i gubitka. Dakle može biti pitanje usmjereno „osobnom“ ili „poslovnom“ aspektu nas samih. Primijetimo da smo opet „mi sami“ poveznica i osobnog i poslovnog.

Pitanje „Gdje se nalazim?“ je pitanje čiji odgovor opisuje trenutačnu situaciju koja može biti komparirana s ciljevima koje smo si postavili. Recimo, planirao sam pročitati deset knjiga, a pročitao sam osam, dakle u deficitu sam za dvije knjige. S druge strane, odgovor može biti takav da nam opiše malo „dublju“ situaciju: zbog lošeg rasporeda, ne stižem stvoriti dovoljno vremena za čitanje. U svakom slučaju, potrebno je biti objektivan s ocjenom situacije gdje se nalazim. Što smo objektivniji (dakle što smo uspješniji u sprječavanju unošenju našeg dojma u ocjenu situacije) to ćemo jednostavnije dijagnosticirati našu situaciju. Za postizanje „objektivnosti“ (što god ona značila), potrebni su nam podaci, za njih su nam potrebna mjerenja a za mjerenje su nam potrebni kriteriji mjerenja. Kriterije postavljamo sami kada je riječ o nama ili institucija (uzance, pravilnici...) kada je riječ o nečemu što mora biti harmonizirano (kao što je rad poslovnih subjekata). Upravo je postavljanje kriterija jedna od ključnih, ako ne i temeljna pozicija u kojoj možemo napraviti najtežu grešku.

Dakle, kako bismo dali odgovor na pitanje „Gdje se nalazim“, trebamo dubinski poznavati nas same (ili poslovni sustav).

Pitanje „Kamo želim ići?“ možemo poistovjetiti s formiranjem cilja. Cilj je ono čemu težimo, ono što želimo ostvariti, a mora biti jasan i mjerljiv. To su njegove glavne karakteristike. Jasnoća i mjerljivost. Ako cilj nije jasan, možemo pogriješiti smjer našeg kretanja i time potratiti enormnu količinu resursa. Ako cilj nije mjerljiv, teško ćemo naš napredak ka cilju ili realizaciju samoga cilja moći usporediti s ciljem. Kada ne možemo usporediti nešto s nečim, teško možemo ocijeniti kvalitetu našeg posla. To nas čini vrlo nesigurnim dok radimo na ostvarenju cilja, a krajnji rezultat izuzetno dvojbenim.

„Za Googleov jedinstveni sustav menadžmenta uvelike je zaslužan način na koji su Brin i Page odabrali da će objasniti rani uspjeh tvrtke. Oba osnivača spremno priznaju da uloga sreće u uzlijetanju tvrtke Google poput rakete nije bila nimalo beznačajna.“ (Hammel, 2009, 103).

Kada bih si sa svoje 43 godine postavio za cilj da iduće godine letim u svemir te sletim na Mjesec do 6. lipnja (kada mi je rođendan) iduće godine, taj cilj bi bio donekle jasan i vrlo jednostavno mjerljiv (barem njegov krajnji doseg). Ipak, moja sadašnja pozicija diktira uvelike realizaciju cilja. Stoga, pitanje „Gdje sam?“ prethodi pitanju „Kamo želim ići?“, jer se na temelju dijagnoze o trenutačnom stanju, mogu postaviti ciljevi (ili cilj) koji nam daje odgovor na pitanje što želim ostvariti.

Do sada napisano može izgledati konfuzno. U biti, realnost svakodnevice može biti vrlo konfuzna i stresna budući da trenutačno stanje može biti šokantno. Zamislite osobu koja svaki dan živi svoju dnevnu rutinu ne obraćajući pozornost o tome „gdje se nalazi“. Svijet oko nje je u konstantnoj mijeni, ta osoba nije formirala svoje ciljeve nego joj se jednostavno život „dogđa“. Suočena s tim aspektima presjeka (jednog trenutka) njenog života, osoba može biti šokirana. Mnogi su na nekoj razini općenitog dojma svjesni da im „život leti ispred očiju“ i da nemaju kontrolu nad njime.

Što možemo učiniti? Prije svega treba biti iskren, odnosno nastojati da se trenutačno stanje sagledamo objektivno, koliko možemo. Ne ulazeći u pitanja što je objektivnost, kako je možemo mjeriti, hoćemo li ipak biti subjektivni, koliko točno ćemo moći biti objektivni – dajmo si za cilj da budemo objektivni koliko god više možemo. To će biti dovoljno. Ljudi, ako to stvarno žele, neće lagati sebi.

Je li vam poznata rečenica da napisan (i opisan) problem predstavlja pola rješenja? Zašto tako ne nastupimo i ne popišemo sve želje koje imamo, ali tako da ih možemo „gotovo dotaknuti“. Te želje, te ciljeve, moramo materijalizirati u svojoj glavi, u svojim mislima i definirati ih kao cilj. Uzmite jednu bilježnicu, kao što kaže Brian Tracey, i koristite je kao glavni alat svog napretka. Napišite svaki dan svoje ciljeve. Svaki dan ispočetka, bez gledanja prethodnog dana. Redoslijed će biti drugačiji, a moguće je da će se i ciljevi promijeniti – odnosno, ciljevi će se mijenjati kao i njihov redoslijed važnosti. Pristupite tome kao da ste to realizirali. Ja sam to uspio. Napisao sam si ciljeve u jednom vremenskom trenutku i oni su se mijenjali kao što se mi mijenjamo i kao što se mijenja sve oko nas, ali su mi bili uvijek tu, ispred mene, kao svjetionici, kao smjerokazi. Dnevno sam radio na njihovu ostvarenju. Činim li to i danas? Naravno, i tako ću nastaviti. Ono što ne smijete jest predati se. Dokle ste „u igri“ sve je moguće,

dignete li ruke, onda gubite. Ono što je dobro u svemu tome jest da se uvijek možete vratiti u igru.

Dolazimo do pitanja tko upravlja vašim brodom? Tko je kapetan? Tko je odgovoran – tko preuzima odgovornost za sve što vam se događa? Kada odgovor na ova pitanja bude JA, znat ćete da ste na dobrom putu i da će se oko vas ispumpati baloni nejasnoće te da će se stvari oko vas, prvenstveno vaš život, trenutno stanje i vaši ciljevi kristalizirati; postati će jasni. Kristalno. U tom trenutku trebate nastaviti. Svaki dan.

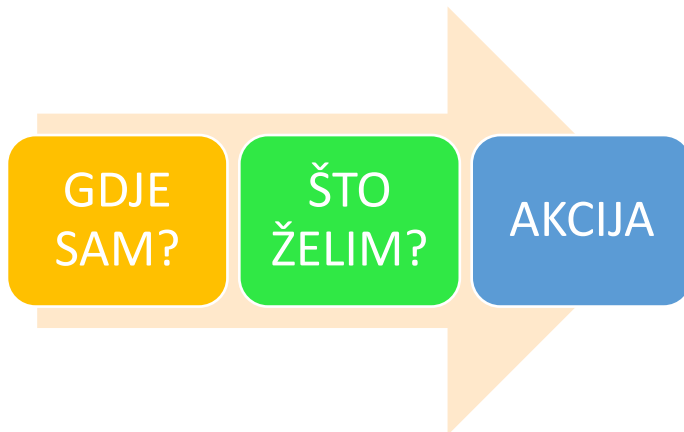
Kada sam bio mlađi želio sam jasne stvari. Predmete. Predmete za koje sam smatrao da mi mogu donijeti zadovoljstvo. I donijeli su mi ga. Neću vam lagati, neću vam reći: ne, nisu mi donijeli, ne znače mi ništa i slično. Donijeli su mi zadovoljstvo ispunjenja cilja, zadovoljstvo da sam postigao željeno i da sam ispunio sebe s time. Ne samo s predmetom, nego sa svime što je prethodilo kupnji, trenutku realizacije i korištenju. Svi smo različiti i svi smo slični. Lijep predmet je proizvod ne smo izvrsne izvedbe, nego promišljanja o njemu, dizajniranja i unošenja „sebe“ u njega sa strane svih onih koji su ga realizirali, koncipirali i osmislili u njegovoj biti.

Tijekom realizacije ciljeva, dakle kupnje tih materijalnih predmeta, neki su mijenjali svoju poziciju bitnosti, neki su ostajali uvijek „tu negdje“, a neki su nestali s liste, drugi, novi su se pojavili. Tony Robbins kaže: „Postajemo ono što toleriramo“. Ponekad znamo čuti da „su se problemi skupili“. Fenomen skupljanja problema sam po sebi ne postoji, postoji rezultat toleriranja pogrešaka i suočavanje s tim posljedicama. U poslovnom svijetu potrebno je konstantno voditi računa o poslovnom sustavu; iznutra i izvana. Ako se administrativni dio poslovanja ne vodi uredno, nevezano za aktivnosti knjigovodstva, problemi će se kumulirati i nećemo znati gdje su nam „papiri“ ili neke evidencije neće biti izrađene, ugovori potpisani ili njihovi aneksi (izmjena ugovora) neće biti izrađeni kako treba. Poslovni sustav u svom osnovnom poslovnom konceptu može izvrsno funkcionirati, međutim, propustimo li biti pažljivi, problemi mogu s vremenom postati veliki. Toleriranje neznanja dovodi do loše konkurentske pozicije. Toleriranje neurednosti na malim stvarima prenosi se na poslovni proces u cjelini. Toleriranje problematičnih međuljudskih odnosa dovodi do ozbiljnijih konfliktnih situacija. Zanemarivanje tehnološkog napretka dovodi nas do pozicije gdje gubimo korak s vremenom. Sva ova stanja posljedica su prihvaćanja ili toleriranja „malih“ stvari. Rješenje ovog problema ne leži u nekom posebnom znanju ili vještini do koje je teško doći ili je posjeduju rijetki, već je u dosljednosti. Dosljednost je jedna od najznačajnijih poslovnih karakteristika ako želite biti izvrsni u svojem poslu. Jeste li se ikada osjećali nezadovoljno kada

ste znali sve odgovore ali niste ih rekli; kada ste znali soluciju ali niste je primijenili? Tako se osjećaju svi koji toleriraju „male“ probleme koji sutra postaju veliki problem. Nije vam potrebno „sutra“ ili drugi semestar, potrebno je odlučiti i reći: Moji standardi su „ti ti ti“ i ja više neću tolerirati situaciju u kojoj se nalazim.

Plan djelovanja je uvijek jedan:

Slika 1: Tri ključne točke – analiza trenutnog stanja, definiranje cilja i plan akcije



Izvor: autor

Kako bismo ovladali ovim koracima moramo ovladati upravljanjem vremenom. Vrijeme je, za većinu ljudi, ono što vidimo na satu. Promjena brojki, očekivana, brza, spora. Uglavnom se ne stiže ono što se želi napraviti. Ja li vam poznata uzrečica: „Eh, da dan ima 48 sati...“ Ali da dan ima 48 sati, opet bi stvar bila ista, žudjeli bismo za većim brojem sati. Što su sati? Minute? To je dogovor. Ništa više. Ako se žele realizirati ciljevi, potrebno je imati jasan plan i provoditi isti s konstantnim kontroliranjem rezultata u svakom smjeru.

Distrakcije su, vrlo često, krive za pomanjkanje vremena. Distrakcije uvodite vi u svoj raspored. Vi sabotirate svoj raspored i rezultat je nezadovoljavajući.

Izuzev postavljanja samih ciljeva (jasni, mjerljivi) moramo osmisliti planiranje vremena. Iako svi imamo 24 sata na raspolaganju, svi nemamo organizaciju posla koja je uspostavljena kao relacija cilj – plan – realizacija - kontrola. Jedan od ključnih elemenata pri realizaciji ciljeva jest fokus. Fokus ili usmjereno djelovanje predstavlja najznačajniji koncept upravljanja vremenom. Svaka distrakcija je moguće ometalo našeg fokusa, a takva okolnost dovodi do pada koncentracije, pogrešaka i prema tome loše kvalitete našeg posla.

4. Donošenje odluka

Donošenje odluka osnovna je aktivnost menadžmenta. Kako bi menadžment mogao donositi odluke, mora poznavati osnove procesa donošenja odluka, odnosno, proces donošenja odluka mora biti ustanovljen kao pravilo postupanja. Postoje različite kategorije odluka, u zavisnosti od veličine trgovačkog društva, trenutka u kojemu se odluka donosi, ekonomska težina odluke, priroda odluke i slično, međutim, postoji osnovni hodogram koji bi trebalo uvijek slijediti, a on se sastoji od nekoliko koraka:

1. Identifikacija problema ili prilike: prvi korak je prepoznavanje problema ili prilike koja zahtijeva odlučivanje. Ovo može proizaći iz internih analiza, vanjskih promjena, povratnih informacija od zaposlenika ili kupaca. Postoje različite kategorije problema, od dnevnih problema administrativne ili operativne prirode do strateških problema, čije posljedice mogu biti od ključnog značaja za opstojnost poslovnog sustava. Prilike se javljaju svakoga dana, osobito u dinamičnim poslovnim okruženjima, te je nužno fokusirati resurse društva u one prilike koje se ocijene najboljima. Usmjeravanje fokusa prema prevelikome broju potencijalnih prilika može smanjiti sposobnost poslovnog sustava da kvalitetno obradi prilike i na taj način poveća rizik donošenja pogrešne odluke.
2. Skupljanje informacija: nakon identifikacije problema, sljedeći korak je prikupljanje relevantnih informacija. To može uključivati analize podataka, istraživanje tržišta, savjetovanje s relevantnim stručnjacima ili odjelima unutar tvrtke. U današnje vrijeme je velika količina informacija dostupna brzo, međutim, u zavisnosti od potrebnih informacija, često je potrebna dublja analiza te vrijeme i resursi kako bi poslovni subjekt došao do kvalitetnih informacija koje predstavljaju temelj analize.
3. Analiza i ocjena: menadžment analizira prikupljene informacije kako bi ocijenio različite opcije ili alternative. Ovaj korak uključuje procjenu prednosti, troškova, rizika i potencijalnih ishoda svake opcije. Upravo je analiza velike količine kvalitetnih informacija podloga formiranju inputa za donošenje odluka. Današnji informacijski i komunikacijski alati omogućavaju upravo taj pristup informacijama i njihovoj obradi.
4. Izbor najbolje odluke predstavlja izbor između više alternativa koje se postavljaju pred menadžment. Na temelju ocjena menadžment odabire najbolju alternativu koja najbolje

odgovara postavljenim ciljevima i okolnostima. Sužavanje broja alternativa pri donošenju odluka od ključnog je značaja za donošenje kvalitetne. Tome prethodi detaljna analiza alternativa i odbacivanje nekih kako bi se suzio izbor i dopustio fokus upravi na najuži broj opcija.

5. Implementacija odluke: nakon donošenja odluke slijedi implementacija. To uključuje postavljanje plana akcije, dodjelu resursa, komunikaciju unutar organizacije i provedbu odabrane strategije.
6. Kontrola: konačno, menadžment prati provedbu odluke i evaluira njezinu učinkovitost. Ako se pojave problemi, moguće je prilagoditi pristup ili poduzeti korektivne mjere.

Vrlo često se najznačajnije odluke za neki poslovni sustav donose u sferi odluka o investicijama. Usmjerit ćemo se na dvije različite tipologije pristupa donošenju odluka koje su temeljene na oprečnim vrijednostima. Prvi pogled na analizu odluke o investiranju bazira se na maksimizaciji dobiti iz određene, planirane, investicije. Menadžment je fokusiran na maksimalni poslovni rezultat koji može realizirati i temeljem toga donosi odluku o investiciji. Drugi pristup donošenju odluke o investiranju bazira se na smanjenju razine rizika: menadžment u tom slučaju analizira *worst case scenario* (najgori razvoj događaja) i vrednuje koji će utjecaj imati taj ishod na poslovni sustav. Ako *worst case scenario* daje takav učinak da je za menadžment isti prihvatljiv, onda menadžment donosi pozitivnu odluku o toj investiciji.

5. Malo i srednje poduzeće¹

5.1. Definicija malog i srednjeg trgovačkog društva

Vrlo često, želimo li nečemu pristupiti s pažnjom, poželjnom osobinom poduzetnika, trebamo krenuti od značenja riječi. Za riječ „poduzetništvo“ možemo reći da je povezana s glagolom „poduzimati“ – dakle radi se o poduzetnim ljudima, poduzetnicima, koji poduzimaju. Prema tome, zajednički nazivnik poduzetnicima jest da se bave poduzetništvom, odnosno da poduzimaju aktivnosti kako bi njihovi planovi ugledali svjetlo dana. Pokrata SME – upravo je vezana uz *Small and Medium Enterprises* – odnosno malo i srednje poduzetništvo. Zakon o računovodstvu (ZOR, NN 82/23), u svom članku 5. definira kriterije prema kojima se razvrstavaju mikropoduzeća, mala, srednja i velika poduzeća. Iako je u Hrvatskoj učestali naziv poduzeće, firma, tvrtka, ispravno je koristiti riječ društvo, jer se misli na trgovačko društvo (*company, compagnia*) a koje je regulirano Zakonom o trgovačkim društvima. Kada u kolokvijalnom smislu kažemo „malo poduzeće“, misleći uglavnom na mali d. o. o. (društvo s ograničenom odgovornošću), najčešće nismo svjesni da Zakon definira „malo“ kao poslovni subjekt koji zadovoljava sljedeće kriterije:

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikropoduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 4.000.000,00 eura
- prihod 8.000.000,00 eura
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikropoduzetnici ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 20.000.000,00 eura
- prihod 40.000.000,00 eura

¹ Kolegij za koji je pisana ova skripta zove se Upravljanje malim i srednjim poduzećima, međutim, uvijek predlažem da se koristi naziv „društvo“ umjesto poduzeće, jer ključni zakon koji definira trgovačka društva nosi naziv Zakon o trgovačkim društvima. U našem jeziku je uvriježen naziv poduzeće i povezuje se s terminom poduzetnik.

– prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Brzom analizom ovih uvjeta možemo zaključiti da su „mala“ poduzeća daleko od *malih*. Realizirati prihode ove visine ili zapošljavati ovakav broj radnika ili imati imovinu veličine 30 milijuna kuna više se u kolokvijalnom smislu ne može smatrati malim. Imajući u vidu napisano, nalaže nam se da budemo pažljiviji u davanju ocjena o veličini subjekta.

5.2 Osnivanje društva s ograničenom odgovornošću

Osnivanje trgovačkog društva je vrlo jednostavan proces koji se može predočiti sljedećim hodogramom (<https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-j.d.o.o.>, preuzeto 15. 10. 2023.):

Postupak registracije:

1. odabir imena društva,
2. ovjera kod javnog bilježnika,
3. predaja dokumentacije i uplata pristojbi,
4. preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa.

1. Ime društva

Društvu prvo morate odabrati ime. HITRO.HR može za vas provjeriti postoji li već društvo s istim ili sličnim imenom. Zato je, pored odabranog imena društva, preporučljivo pripremiti alternativna imena. Pri odabiru imena društva koristite se portalom sudreg.pravosudje.hr.

2. Javni bilježnik

Prijavu za upis u sudski registar (obrazac Po) i neke njezine priloge potrebno je ovjeriti kod javnog bilježnika. Kod javnog bilježnika trebate sa sobom imati osobnu iskaznicu ili putovnicu (obvezna za strane državljane). Obvezna je nazočnost svih osnivača i drugih osoba čije je potpise potrebno ovjeriti.

Nakon ovjera, javni bilježnik dokumentaciju prosljeđuje elektroničkim putem u HITRO.HR ured (vidi uslugu e-Tvrtka).

3. Predaja dokumentacije i uplata pristojbi

Prijavu za upis u sudski registar sa svim potrebnim priložima ovjerenim kod javnog bilježnika predajte u uredu HITRO.HR. Uplatnice za uplatu osnivačkog pologa i sudskih pristojbi dobit ćete u HITRO.HR uredu.

Nakon izvršenih uplata, HITRO.HR će kompletirati vaš predmet i proslijediti ga na nadležni trgovački sud elektroničkim putem (e-Tvrtka) ili predati papirnatu dokumentaciju, ako nisu ispunjeni uvjeti za elektroničku predaju. Ako je dokumentacija koja je poslana elektroničkim putem ispravna i potpuna, trgovački sud će u roku od 24 sata izvršiti upis društva u sudski registar te elektroničkim putem dostaviti u HITRO.HR ured rješenje o osnivanju i potvrdu o OIB-u novoosnovanog društva. U slučaju kada se dokumentacija na trgovački sud predaje u papirnatom obliku, rok za upis društva u sudski registar je 5 dana te se rješenje o osnivanju društva i potvrda o OIB-u podiže u papirnatom obliku na trgovačkom sudu (od strane zaposlenika ureda HITRO.HR).

U uredu HITRO.HR dobit ćete i ispuniti RPS obrazac koji je potreban za dobivanje Obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Državnog zavoda za statistiku (dodjela matičnog broja i šifre glavne djelatnosti). HITRO.HR će automatski po preuzimanju rješenja o osnivanju ishoditi Obavijest Državnog zavoda za statistiku elektroničkim putem, u roku od jednog radnog dana.

4. Preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa

Rješenje o upisu u sudski registar i Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti s upisanim matičnim brojem preuzet ćete na šalteru servisa HITRO.HR.

Otvaranje računa možete ugovoriti na šalteru servisa HITRO.HR (u onim bankama za koje FINA obavlja poslove otvaranja računa ili posreduje u obavljanju tih poslova).

Društvo, vlasnika društva i zaposlenike društva potrebno je prijaviti u sustav mirovinskog osiguranja (HZMO - e-Mirovinsko).

Također, društvo je potrebno prijaviti u sustav zdravstvenog osiguranja (HZZO - e-Zdravstveno) te u nadležnoj Poreznoj upravi.

5.3. Zakoni vezani za mala i srednja poduzeća

U trenutku kada osnujete vlastito trgovačko društvo, u većini slučajeva društvo s ograničenom odgovornošću ili d. o. o. i postanete njegovim direktorom, postajete odgovorna osoba tog trgovačkog društva odnosno te pravne osobe. Ta pozicija, s motrišta zakona, zahtijeva da vaše poslovne aktivnosti, odnosno odluke, budu u skladu s različitim zakonima koji su temelj pravne regulative koje povezujemo s poslovanjem trgovačkih društava. Glavni zakoni koji su povezani s trgovačkim društvima su:

1. Zakon o trgovačkim društvima
2. Zakon o obveznim odnosima
3. Zakon o računovodstvu
4. Zakon o radu
5. Opći porezni zakon
6. Zakon o porezu na dodanu vrijednost
7. Zakon o porezu na dobit.

Svaki od ovih zakona predstavljaju nefleksibilna pravila djelovanja i za njihovu primjenu odgovaran je direktor društva. Velika količina informacija koje se nalaze u ovim zakonima ne može postati predmetom našeg proučavanja jer poduzetnici nisu pravnici, odvjetnici ili suci, međutim, povremeno konzultiranje pojedinih dijelova zakona vrlo je bitno kako bismo bili informirani i izbjegli kršenje zakona.

6. Snage malih i srednjih poduzeća

Kada promatramo mala poduzeća, imajući u vidu zakonsku definiciju prema članku 5. Zakona o računovodstvu, snage malih poduzeća možemo podijeliti na nekoliko skupina, ali, naravno, ovo nisu sve snage malih poduzeća:

1. Ukupnost malih poduzeća u gospodarstvima EU-a – nadmašuje ostale veličine
2. Sklonost inovacijama
3. Podrška velikim poslovnim sustavima
4. Generatori novih radnih mjesta
5. Brzina promjene – fleksibilnost.

„Mikropoduzeća te mala i srednja poduzeća predstavljaju 99 % svih poduzeća u EU-u. Zapošljavaju oko 100 milijuna ljudi te predstavljaju ključan izvor poduzetničkog duha i inovacija, koji su presudni za konkurentnost poduzeća u EU-u. Cilj je politike EU-a na području malog i srednjeg poduzetništva osigurati da politike i mjere Unije budu prilagođene malim poduzećima te da doprinose većoj privlačnosti Europe za osnivanje poduzeća i poslovanje.“ (EP, 2023). Ova poduzeća također generiraju značajan dio dodane vrijednosti u europskom gospodarstvu.

MSP-ovi u EU-u obuhvaćaju različite sektore, uključujući proizvodnju, usluge, trgovinu i inovacije. Važno je napomenuti da se definicija malih i srednjih poduzeća može razlikovati ovisno o sektoru i državi članici EU-a – dakle kategoriziranje po veličini vezano je za specifične zakone članica EU-a. Kriterij za definiranje MSP-a jest da su to poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih i godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna eura ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna eura.

Sklonost inovacijama u malim i srednjim poduzećima (MSP) u Europskoj uniji može varirati ovisno o različitim čimbenicima kao što su sektor, zemlja, tržišna konkurencija, dostupnost resursa, zakonodavstvo i podrška inovacijama.

U nekim sektorima, poput informacijske tehnologije, biotehnologije i *startup* zajednica, mala i srednja poduzeća često imaju visoku sklonost inovacijama. To može biti potaknuto brzim tehnološkim promjenama, potrebom za stalnim prilagodbama tržištu i prilika za rast kroz inovativne proizvode ili usluge.

EU podržava inovacije u malim i srednjim poduzećima kroz različite programe i inicijative. Programi poput Obzor 2020 (Horizon, 2020) pružaju financijsku podršku istraživačkim i inovacijskim projektima, uključujući one koji uključuju MSP-ove. Osim toga, postoje nacionalni i regionalni fondovi i poticaji koji potiču inovacije u malim poduzećima.

Postoje, međutim, izazovi s kojima se MSP-ovi suočavaju kada je riječ o inovacijama. To uključuje nedostatak financijskih resursa, nedostatak stručnjaka za istraživanje i razvoj, birokratske prepreke te izazove u zaštiti intelektualnog vlasništva.

Važno je napomenuti da su inovacije ključne za dugoročni uspjeh poduzeća, uključujući i mala i srednja poduzeća. Stvaranje povoljnog okruženja koje potiče inovacije, zajedno s pristupom financijskim sredstvima i stručnim znanjem, može povećati sklonost MSP-ova prema inovacijama u EU-u.

Mala i srednja poduzeća (MSP) imaju značajan utjecaj na velike subjekte, a podrška koju pružaju može biti ključna za uspjeh i održivost velikih poduzeća. Evo nekoliko načina na koje MSP-ovi mogu podržati velike subjekte:

Dobavljači i podizvođači: MSP-ovi često djeluju kao dobavljači i podizvođači za veće tvrtke. Pružajući kvalitetne proizvode i usluge, MSP-ovi mogu poboljšati proizvodnju i operativnu učinkovitost velikih poduzeća. Osim toga, inovacije i fleksibilnost koje MSP-ovi često donose mogu biti ključne za razvoj novih proizvoda i poboljšanja.

Inovacije i agilnost: MSP-ovi su često agilniji i brži u donošenju odluka u usporedbi s velikim poduzećima koja imaju složeniju birokraciju. Stoga suradnja s inovativnim MSP-ovima može pomoći velikim poduzećima da brže reagiraju na promjene na tržištu i razvijaju nove proizvode ili usluge.

Fleksibilnost i prilagodljivost: MSP-ovi su obično fleksibilniji i mogu se brže prilagoditi promjenama na tržištu. Veliki subjekti često surađuju s MSP-ovima kako bi iskoristili ovu fleksibilnost i prilagodljivost u svojim poslovnim operacijama.

„Da bi opstala i uspjela, svaka organizacija će morati postati subjekt promjene. Najučinkovitiji način za uspješno upravljanje promjenama jest da se promjene potiču.“ (Drucker, 2006, 208).

Regionalni razvoj: MSP-ovi često imaju jači lokalni i regionalni utjecaj. Sudjelovanje velikih poduzeća u partnerstvima s lokalnim MSP-ovima može podržati ekonomski razvoj u manjim zajednicama i pridonijeti održivom rastu gospodarstva.

Razvoj radne snage: MSP-ovi često zapošljavaju velik broj ljudi. Suradnja s MSP-ovima može pomoći velikim poduzećima u razvoju vještina i kapaciteta radne snage putem raznih obuka i programa razmjene znanja.

Stimuliranje konkurencije: Prisutnost konkurentnih MSP-ova potiče velike subjekte na poboljšanje njihovih proizvoda, usluga i operativne učinkovitosti kako bi ostali konkurentni na tržištu.

U konačnici, partnerstvo s MSP-ovima može pružiti velikim poduzećima pristup inovativnim rješenjima, tržištima i radnoj snazi, čime se poboljšava njihova konkurentna pozicija i omogućuje održiv rast.

Mala i srednja poduzeća (MSP) imaju značajan utjecaj na stvaranje novih radnih mjesta u gospodarstvu Europske unije (EU). Prema podacima Europske komisije, MSP-ovi su ključni generatori radnih mjesta u EU-u.

MSP-ovi čine velik udio ukupno zaposlenih u EU-u. Prema definiciji EU-a, mala i srednja poduzeća su poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih. Ta poduzeća često imaju veću fleksibilnost u zapošljavanju, brže donose odluke i prilagodljivija su na promjene na tržištu, što ih čini sposobnima za brže širenje i otvaranje novih radnih mjesta.

Osim toga, MSP-ovi često igraju ključnu ulogu u lokalnim ekonomijama, posebno u ruralnim područjima i manjim gradovima. Ova poduzeća često zapošljavaju ljude iz lokalnih zajednica, pridonoseći lokalnom ekonomskom razvoju i održavanju radnih mjesta.

Pored toga, poticaji i programi podrške koje EU pruža MSP-ovima, uključujući financijske potpore, edukaciju i mentorstvo, također pridonose stvaranju novih radnih mjesta. Olakšavajući rast i razvoj MSP-ova, EU potiče stvaranje radnih mjesta i pridonosi smanjenju stope nezaposlenosti u regijama diljem Europske unije.

7. Slabosti malih i srednjih poduzeća

Uz snage, mala i srednja poduzeća imaju i svoje slabosti. Jedna od njih je nedostatak znanja u području vođenja poslovnih sustava. Prema istraživanjima i statistikama iz nekoliko izvora, uključujući podatke iz Sjedinjenih Američkih Država, stopa neuspjeha malih poduzeća u prvoj godini može biti relativno visoka. U SAD-u, primjerice, prema podacima Američke savezne agencije za mala poduzeća (U.S. Small Business Administration), otprilike 20 % malih poduzeća ne uspije u prvoj godini poslovanja. No, važno je napomenuti da ove brojke variraju i da ne postoji univerzalna stopa neuspjeha koja se može primijeniti na sve zemlje i industrije.

Razlozi za neuspjeh malih poduzeća u prvoj godini mogu uključivati nedostatak iskustva u poslovanju, financijske izazove, slabo upravljanje, nepoznavanje tržišta, konkurenciju i druge faktore. Vrlo često se osobe koje se odlučuju pokrenuti vlastiti posao odlučuju na taj korak u trenutku zanosa uspjehom ili kada žele postati „sami svoj šef“ jer nisu zadovoljni svojom pozicijom kod postojećeg poslodavca. Uzmemo primjer keramičara koji radi u nekom građevinskom društvu i predstavlja kvalitetnog majstora za postavljanje pločica s dugogodišnjim iskustvom, ali nezadovoljnoga svojom plaćom ili svojim statusom u poslovnom subjektu. Taj se keramičar može odlučiti otvoriti svoje trgovačko društvo. Prednost u tom pokretanju jest njegov entuzijazam i znanje kojim raspolaže, međutim, nedostaci su nepoznavanje procesa upravljanja trgovačkim društvom.

Iako postoje poticaji za samozapošljavanje, iako postoji potencijalno tržište (potražnja je velika za uslugama keramičara) te postoji znanje o samom procesu postavljanja pločica, osnovno znanje o vođenju poslovnog sustava kao što je izbor knjigovođe i komuniciranje s poreznim vlastima, strukturirani pristup prema dobavljačima, izostanak poslovnih uzanci u području ozbiljnosti s pravne i financijske strane, dovodi takvog malog subjekta u propast u vrlo skoro vrijeme. Na taj način imamo višestruke negativne posljedice, neke od kojih su:

1. Koriste se sredstva državnih potpora za subjekte koji nemaju znanja potrebna za vođenje poslovnog sustava i na taj način se ne ostvaruje pozitivni rezultat samozapošljavanja.
2. Slabi se poslodavac našeg keramičara jer ostaje bez radnika.
3. Kupci novog poslovnog subjekta mogu ostati bez naplate potraživanja uslijed propasti malog poslovnog subjekta.

8. Poduzetničke osobine

Poduzetničke osobine rezultat su kombinacije dvaju glavnih elemenata: osobina samog poduzetnika, odnosno njegovog pogleda na svijet i njegovog karaktera te vanjskih utjecaja na njega odnosno na njegov poslovni sustav. Vrlo slično kao termin *organizacijska struktura* tako i osobine poduzetnika odražavaju kako specifični poduzetnik upravlja svojim snagama i slabostima u odnosu na prilike i prijetnje iz okoline. Poduzetnik je osoba koja svoje ciljeve nastoji realizirati na sve moguće načine prilagođavajući se okolini koja predstavlja konstantnu promjenu.

„Doba kapitalizma nije nalik nijednom drugom. U toku relativno kratkog vijeka kapitalizma – kratkog povijesno govoreći – svijet se mijenjao brže, stalnije i dublje nego u toku bilo kojeg razdoblja prije. Čini se, osim toga da se tempo promjena i dalje ubrzava, te možemo očekivati daljnju dramatičnu mijenu još u toku našeg života.“ (Bowles, Edwards, 1991, 3)

Upravo je brza prilagodba svijetu koji se mijenja jedna od glavnih karakteristika onih sustava koji mogu preživjeti i uspjeti.

Ne postoji skupina osobina koja pojedincu i njegovom poslovnom sustavu jamči poslovni uspjeh. Ustvari ne postoji ništa što može *jamčiti* poslovni uspjeh, nego postoje određene osobine koje mogu povećati mogućnost poslovnog uspjeha. Upravo te osobine mogu se pripisati uspješnim poduzetnicima, ljudima koji konstantno *poduzimaju* korake usmjerene prema njihovom uspjehu.

Vizija, kao najpoželjnija slika nas samih ili našeg posla u budućnosti, predstavlja svjetionik svakog poduzetnika i osnovu na kojoj poduzetnik definira jasne i mjerljive ciljeve. Ona usmjerava djelovanje poslovnog sustava koji vodi poduzetnik.

Kada poduzetnik ima jasnu i čvrstu viziju, nakon što je definirao ciljeve i strategiju, izradio planove koje može prilagođavati situaciji svakoga dana, poduzetnik mora imati jednu od ključnih osobina koju vežemo za uspješnost, nevezano za područje djelovanja.

Upornost. Upornost predstavlja čvrst stav temeljen na odluci koju poduzetnik provodi znajući da nekim putem mora ići i da nema jamstva koji je put točan, ali je njegovo uvjerenje da je taj put ispravan. Spreman je ići njime sve dok ne dokaže suprotno. Neuspjeh u mnogim aktivnostima možemo pripisati pomanjkanju elementa upornosti, kako u poslovnom tako i u osobnom životu. Postaviti si pitanje: „Jesam li sam napravio sve što sam mogao da postignem

ovaj cilj?“ vrlo je korisno jer istovremeno poziva na razmišljanje o problemu i podsjeća na potrebu upornosti te predstavlja snažnu motivaciju nekome tko želi uspjeti. Upornost vrlo često predstavlja razliku između uspjeha i neuspjeha.

Strast u poslu predstavlja osobinu koja pogoni poduzetnika u njegovim poslovnim aktivnostima. Brojni su primjeri kada netko sa strašću obavlja svoj posao i u tome uspijeva. Strast može biti utjelovljena kao pogonsko gorivo, dodatna energija koja poduzetnika tjera dalje u realizaciji njegovih snova. Vrlo često postoji poveznica između strasti i **kreativnosti**, koje je sljedeća osobina koja uz **inovativnost** predstavlja okosnicu rješavanja problema i stvaranja novih vrijednosti. Podjednako je bitno imati kreativan i inovativan pristup u rješavanju nekog problema, sagledati ga s više strana i dati različita rješenja, kao i biti kreativan i inovativan u stvaranju novih proizvoda ili načina rada. Ove dvije osobine mogu stvoriti ogromnu konkurentsku prednost i dati poduzetniku impuls koji će ga uzdignuti nad konkurencijom.

Vještina vođenja odnosno upravljanja poslom, menadžment, liderstvo, nužna je karakteristika poduzetnika jer, kako bi realizirao svoju viziju, mora polagati oslonac na svoj poslovni sustav te ljude oko sebe kojima vjeruje. Vođenje tima izrazito je zahtjevna aktivnost u kojoj morate biti uspješni ako želite postati uspješnim poduzetnikom. Kombinacija vještina vođenja i **financijske pismenosti** poduzetniku daju izrazito čvrstu osnovu za uspjeh. Poznavanje financijskih izvještaja, odnosa među njima, upravljanje financijskim procesima presudno je za uspjeh poslovanja.

Današnje vrijeme poslovanja karakteriziraju brze promjene, informacije mogu stizati velikom brzinom pa se tako i teške i izazovne situacija stavljaju pred poduzetnika svaki dan. **Briga za vlastito zdravlje** kao alat protiv stresa i njegovih posljedica, temeljne su postavke opstanka u poslu i dugoročno održivog poslovanja. Poslovno uspjeti kroz iznimne financijske pokazatelje, a pritom sagorjeti u kratkom vremenu, ne znači uspjeh. „U novom tisućljeću pojavio se paradoks: povećana je kvaliteta života, ali istodobno je povećana razina stresa zbog toga što ljudi preuzimaju više posla nego što su sposobni obaviti. Čini se kao da su im oči veće od želudca. A većina je time do neke mjere frustrirana i jer ne zna kako poboljšati tu situaciju.“ (Allen 2008, 19).

Fleksibilnost je osobina koja daje poduzetniku mogućnost prilagodbe promjenama. Promjene su stalne, česte i imaju snažan utjecaj na poslovni sustav. Umijeće poduzetnika da prigrli

promjene i da se i sam konstantno mijenja, prilagođavajući se okolini, čini ga manje ranjivim o odnosu na trome sustave koji u dinamičnom poslovnom okruženju mogu vrlo brzo propasti.

Brza reakcija povezana je s ciljanim djelovanjem koje mora biti usmjereno kroz **mrežu kontakata** poduzetnika. Mrežu kontakata čine osobe koje su stručnjaci ili osobe koje rade u različitim područjima bliskim djelovanju poduzetnika i koje mu mogu pružiti pravovremenu informaciju koja može utjecati na realizaciju njegova plana ili spriječiti eskalaciju nekog problema. Upravo je održavanja kontakata nužno za učinkovito djelovanje poduzetnika.

Postoje još dva vrlo bitna elementa o kojima svaki poduzetnik (društvo) mora voditi računa. To su:

1. Poslovni imidž (poslovna slika) i
2. Poslovna kultura (*Corporate Culture*).

„Imidž tvrtke sastoji se od svih planiranih i neplaniranih verbalnih, vizualnih i drugih osjetilnih elemenata, kojima vi i svaki aspekt vašeg poslovanja zračite i time kod vaših sadašnjih i budućih klijenata stvarate određen dojam.“ (Koontz Traverso, 2003, 15) Poslovni imidž je refleksija svega onoga što poduzetnik čini i kako to čini. Prvi dojam vrlo je važan. Izgled a potom nastup te način kako netko razgovara o svom poslu uvjetuju percepciju poduzetnika, a posebice percepciju njegove ozbiljnosti kao jedne od najbitnijih karakteristika poslovanja.

„Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Ona je isprepletena s ciljevima i životnom filozofijom organizacije, a izražava se kroz njezine slogane koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju.“ (Žugaj i ost., 2004, 10). Možemo reći da je korporativna kultura zajednički nazivnik jednog poslovnog sustava, njegova karakteristika i svojevrsna crta ličnosti ali prenesena na cijeli poslovni sustav. Skup karakteristika koje prihvaćaju i provode sve osobe vođene zajedničkim ciljevima i sustavima vrijednosti može se smatrati korporativnom kulturom.

9. Poslovni plan

Poslovni plan predstavlja analizu očekivanja veznih uz poslovanje nekog poslovnog subjekta. Isto tako, mi osobno možemo izraditi svoj *poslovni plan* koji će analizirati našu, osobnu financijsku budućnost – i to je vrlo poželjno kontinuirano provoditi.

Poslovni plan poduzetnici vrlo često izrađuju kada trebaju ispuniti zahtjev banke pri želji da dobiju kredit. Isto tako, poslovni plan je sastavni dio većine prijava za projekte koje su financirali neki izvor kao što je to država, Europska unija i slično. Poslovni plan koristi drugoj strani da analizira projekt koji se planira ili poslovanje koje se očekuje, ali i da si potvrdi da je onaj koji ga izrađuje upoznat sa svojim poslovnim sustavom te da može planirati svoje poslovanje. Iako bi skoro svaki poduzetnik sa znanjem i posvećenošću mogao izraditi, možda nepotpun, poslovni plan, obično se poduzetnici oslanjaju na specijaliziranu uslugu izrade poslovnog plana.

Ipak, izrada poslovnog plana najznačajnija je za samog poduzetnika odnosno za poslovni subjekt u pitanju. Veći poslovni subjekti, obično u četvrtom kvartalu poslovne godine, izrađuju svoj budžet odnosno planiraju svoje poslovne aktivnosti kroz izradu vlastitog, primjera radi, godišnjeg poslovnog plana. Jedan od prednosti malih poslovnih sustava nad velikim jest njihova fleksibilnost, pa tako mali poslovni subjekti mogu svoj poslovni plan mijenjati relativno brzo i lako tijekom godine.

Treba povesti računa o tome da je poslovni plan samo jedan pogled na budućnost poslovnih procesa i ishoda, da postoji puno nepoznanica te da ga je nužno kontinuirano pratiti i uspoređivati s realnim ishodima, korigirati i potom opet slijediti. „Suviše je varijabli kojima je teško odrediti pondere važnosti koji utječu na životni vijek jednog investicijskog projekta. Suviše varijabli znače stalnu mijenu. Stalna mijena podrazumijeva promjenu strukture, organizacije te kompleksnosti. Stalna promjena strukture, organizacije i kompleksnosti kompromitira postizanje cilja investicijskih projekata odnosno njegovu efikasnost.“ (Šehanović, 2016, 753).

Ne postoji jedinstvena metodologija i sadržaj nekog poslovnog plana, no razumijevajući njegovu prirodu, odnosno ciljeve koje poslovni plan treba ispuniti, možemo definirati da poslovni plan treba uzeti u obzir sve promjene imovine i obveza (eventualno kapitala), sve tijekom prihoda i rashoda, a time i poslovnog rezultata, promjene u količini priljeva i odljeva

te analize vremenske dinamike i utjecaj promjena pojedinih kategorija poslovanja na konačni rezultat. Najčešći sadržaj poslovnog plana jest onaj kojega propisuje HBOR (Hrvatska banka za obnovu i razvoj) a sastoji se od sljedećeg sadržaja (<https://www.hbor.hr/poslovni-plan>, preuzeto 23. 10. 2023.) :

- 1. PODACI O PODUZETNIKU** 1.1. O OSOBI PODUZETNIKA 1.2. PROCJENA PODUZETNIČKE SPOSOBNOSTI
- 2. POLAZIŠTE** 2.1. NASTANAK PODUZETNIČKE IDEJE 2.2. RAZLOZI OSNIVANJA 2.3. VIZIJA I ZADAĆA PODUZETNIČKOG POTHVATA
- 3. PREDMET POSLOVANJA (PROIZVODI ILI USLUGE)**
- 4. TRŽIŠNA OPRAVDANOST** 4.1. TRŽIŠTE NABAVE 4.2. TRŽIŠTE PRODAJE
- 5. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI POTHVATA** 5.1. OPIS TEHNOLOGIJE 5.2. STRUKTURA TROŠKOVA 5.3. STRUKTURA I BROJ ZAPOSLENIH
- 6. LOKACIJA**
- 7. ZAŠTITA OKOLINE**
- 8. FINANCIJSKI ELEMENTI POTHVATA** 8.1. INVESTICIJE U OSNOVNA SREDSTVA 8.2. PRORAČUN AMORTIZACIJE 8.3. KALKULACIJA CIJENA 8.4. TROŠKOVI POSLOVANJA 8.5. INVESTICIJE U OBRDNA SREDSTVA 8.6. IZVORI FINANCIRANJA 8.7. RAČUN DOBITI (DOHOTKA) 8.8. POKAZATELJI UČINKOVITOSTI 8.8.1. FINANCIJSKI TOK (PRIMICI I IZDACI)
- 9. ZAKLJUČAK**

U prvom poglavlju opisuje se sam investitor (u slučaju zahtjeva za kredit) i procjenjuju se njegove poduzetničke sposobnosti. Ovaj dio usmjeren je u određenu samoanalizu poduzetnika koji možda do sada nikada nije na sistematičan način opisivao sebe i svoj poslovni sustav niti – zajedno s izrađivačem poslovnog plana – analizirao svoje poduzetničke sposobnosti. Nadalje, u drugom poglavlju se razrađuje nastanak poslovne ideje (recimo kod novog projekta ili poduzetničkog pothvata) te se definira vizija i misija. Ovdje se traži šire shvaćanje poslovne ideje i njenog mjesta u kontekstu razvojnih ideja samog poduzetnika. Mnogi poduzetnici odnosno mala i srednja društva nemaju jasnu viziju i misiju poslovanja. U trećem dijelu se opisuje proizvod ili usluga kojom se poslovni subjekt bavi ili planira baviti. Četvrti dio analizira dobavljače i kupce odnosno sposobnost poslovnog subjekta da jasno definira svoje dobavljače i izvodljivost nabave svih inputa, kao i sposobnost da definira svoje kupce i izvodljivost prodaje proizvoda ili usluga. Kroz peti dio poslovni plan ima zadatak predložiti tehnologiju kojom će

se proizvesti proizvodi ili isporučiti usluga. Struktura troškova je analitički prikaz svih predvidivih troškova poslovanja za neko razdoblje prikazanih na lenti vremena poslovnog plana. Zaposleni i njihovi troškovi plaća također su dio petog poglavlja. U šestom poglavlju obrađuje se lokacija poslovnog poduhvata i utjecaj na poslovni proces a u sedmom poglavlju poduzetnik treba sagledati utjecaj njegovog posla na okoliš i detektirati probleme koji mogu nastati te tako pokušati naći rješenja koja bi bila najbolja za okoliš i u skladu sa zakonskim normama. Osmo poglavlje jedno je od ključnih poglavlja poslovnog plana u kojemu se analiziraju financijski aspekti poslovanja kao što su investicije, izvori financiranja, troškovi poslovanja i daje se posebna pažnja na financijska izvješća računa dobiti i gubitka te financijskog toka (novčanog tijeka). Zaključak poslovnog plana sumira ključne elemente plana te daje konačnu ocjenu investicijskog projekta.

To je propisani i službeni okvir izrade poslovnog plana za neki, konkretni, poslovni poduhvat, projekt, koji se uglavnom nastoji dobrim dijelom financirati iz kreditnih izvora. Međutim, poslovni plan koji radi sam poduzetnik za sebe, nevezano za neki konkretni projekt ili za izvore financiranja, koji ima samo veze s njegovim predviđanjima tijekom poslovanja, ima veći značaj. Ako je poduzetnikova rutina izrađivati godišnji poslovni plan, onda poslovni plan za neki projekt tijekom godine, ili više njih, neće biti nikakav problem jer će biti dijelom ukupnog poslovnog planiranja poslovnog subjekta.

U današnjem vrlo ubrzanom ritmu poslovanja, moramo dati naglasak na prioritete svog poslovnog sustava kada planiramo. Vrlo često formula uspjeha leži u jednostavnom pristupu prioritetima: *First what's First* (prvo činimo ono što je najbitnije, op. a.).

„Jednom kada utvrdite svoje prioritete, napravite popis stvari s kojima ste suočeni. Zatim, na temelju svojih prioriteta odredite njihovu važnost na ljestvici od jedan do pet, pri čemu jedan znači najmanje važno, a pet najvažnije. To će vam pomoći da procijenite koje zadaće zahtijevaju više vaše pozornosti.“ (West, 2005, 36)

10. Računovodstvo i financijska izvješća

Posao poduzetnika podijeljen je na tri komponente, odnosno, poduzetnik djeluje gotovo istovremeno u tri vremenske dimenzije:

1. prošlost
2. sadašnjost i
3. budućnost.

Budućnost se temelji na brojnim čimbenicima na koje uglavnom možemo utjecati samo u manjem dijelu, budući da ovisimo o našoj okolini s jedne strane i mogućnosti našeg poslovnog sustava, s druge strane, koji opet nije u cijelosti pod našim utjecajem jer se sastoji od više suradnika, djelatnika ili elemenata poslovnog sustava koji nisu pod našim nadzorom. Kako bi naša poduzetnička budućnost ipak bila što bliža našim željama, izrađujemo planove temeljem ciljeva koje smo definirali tako da imaju dvije glavne značajke; da budu jasni i mjerljivi. Planovi usmjeravaju naše djelovanje, ali njihova realizacija se temelji na aktivnostima koje provodimo u sadašnjosti.

Sadašnjost ne možemo definirati kroz jednu vremensku jedinicu kao sekunda, barem ne u poduzetništvu. Sadašnjost poduzetnika vezana je uz način rada a ne uz rad u jednoj sekundi, minuti ili satu. Sadašnjost je ukupnost načina djelovanja poduzetnika; kako on pristupa rezultatima koji su posljedice prošlosti, kako formira ciljeve i koliko je fokusiran na njihovu realizaciju, koliko brzo i efikasno reagira na promjene koje utječu na njegovo poslovanje i koliko se kvalitetno može prilagoditi promjenama ostajući vezana za svoj fokus. Naše trenutno stanje nije vezano za naše ciljeve, uspjeh koji želimo postići ili osobu koja želimo postati. Naše trenutno stanje vezano je uz rezultate rada i života u prošlosti.

Prošlost predstavlja sve poslovne događaje koji su prethodili današnjem trenutku i ona je *odgovorna* za njegov trenutačni izgled – odnosno trenutačnu poslovnu situaciju.

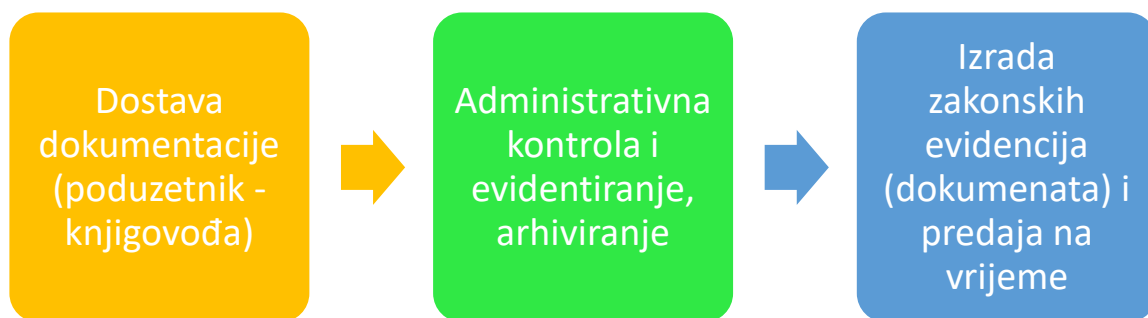
„Koliko je profitabilan moj posao? Koliko sam razumno uložio novac koji su mi povjerali dioničari odnosno kreditori? Kolika je vrijednost mog posla, barem na papiru? Poduzetnik je odgovoran za izvršenje i zdravlje svojeg posla, a ovo su samo neka od pitanja na koja nam računovodstveni sustav treba pomoći odgovoriti.“ (Siropolis, 1995, 330)

Računovodstvo poduzetniku glavni je alat za analizu njegova poslovanja, definiranje trenutačnog stanja i izradu planova. Upravo na ovaj način treba gledati kompleksan sustav čije

detalje poduzetnike ne mora poznavati, ali mora poznavati njego smisao i mora poznavati financijska izvješća kao ogledala svog poslovnog sustava.

Kada se osniva malo poduzeće gotovo prva aktivnost je *outsourcing* knjigovodstvenih usluga koje se najčešće povjeravaju nekom vanjskom knjigovodstvenom servisu. Koristiti vanjski poslovni sustav kao dobavljača usluga je dobra odluka, budući da se poduzetnik mora fokusirati na vlastiti posao i nema vremenskih resursa voditi računa o metodama, standardima i zakonima koji su u čestoj mijeni. Knjigovodstva imaju zadatak da prime dokument, da ga proknjiže i da uredno izrade izvješća propisana zakonom. Knjigovodstva ne vode računa o poslovanju poduzetnika jer to ne ulazi u njihov opis usluga koje pružaju. Svojim poslovnim sustavom se bavi poduzetnik, a knjigovodstvo je samo jedan segment tog poslovnog sustava. Računovodstvo je, uz knjigovodstvo, orijentirano planiranju. Možemo reći da je temeljni zadatak računovodstvenog sustava analizirati podatke koje dobiva od knjigovodstva te temeljem njih donositi odluke, odnosno, davati podlogu za donošenje odluka menadžmentu (poduzetniku).

Slika 2: Shema tijeka dokumentacije poduzetnik - knjigovodstvo



Izvor: autor

Kako bi uprava mogla donositi odluke mora imati što više podataka koji su strukturirani na taj način da se odluka može donijeti brzo, jer su podaci prezentirani na taj način da su razumljivi upravi. Zadatak računovodstva je da tumači podatke koje ima iz knjigovodstvenog sustava. Računovodstvene informacije korisne su za više strana: poduzetnicima, investitorima, kreditorima i poreznim vlastima.

Slika 3: Računovodstvene informacije



Izvor: Siropolis, N., Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb, 1995., str. 331

Iz grafikona vidimo vrijednost računovodstvene informacija koja izlazi iz okvira samog poslovnog sustava, budući da poslovni sustav nije izolirani otok u svijetu posla nego sastavni dio, kotačić ili karika svjetske ekonomije.

Najvažniji financijski izvještaji su:

1. Bilanca
2. Račun dobiti i gubitka i
3. Novčani tijek.

Bilanca je financijski izvještaj koji poduzetnici najčešće, iz zakonskih razloga, izrađuju na 31. prosinca neke godine. No, bilanca se može izraditi na bilo koji dan neke godine. Jednostavnost izrade bilance leži u potpunoj digitalizaciji knjigovodstvene evidencije. Osnovni preduvjeti koji moraju biti zadovoljeni da bilanca bude izrađena jesu da smo dobili sve ulazne račune za određeno razdoblje i da smo ih dostavili knjigovodstvu te da su izdani svi izlazni računi za usluge ili proizvode koje smo prodali. Također, točnost bilance ovisi i o obračunu amortizacije. Bilanca se sastoji od dva osnovna dijela: aktive i pasive. U aktivi prikazujemo imovinu poslovnog sustava, dok u pasivi prikazujemo izvore te imovine; kapital i obveze. Vrlo često poduzetnici koji su na početku svoj poslovnog puta miješaju vlastitu imovinu s imovinom poslovnog subjekta. Te pojmove valja jasno odvojiti. Iako je pojam imovine relativno jasan, treba napomenuti da imovina ne predstavlja samo opipljive oblike, kao što su zgrade, namještaj ili automobili, već i neopipljive oblike, kao što su potraživanja – koja su prema svojoj prirodi normalan oblik imovine, ali o kojemu treba osobito voditi računa. Potraživanja koja nisu naplaćena ili nisu naplaćena na vrijeme mogu poslovni sustav vrlo lako dovesti do propasti.

Pasiva prikazuje kapital i obveze. Kapital, jednostavno rečeno, prikazuje onu vrijednost, najčešće novac, koju je poduzetnik unesao u poslovni sustav kako bi mu dao početni novčani (vrijednosni) impuls kako bi posao krenuo. Kapital je dio imovine poduzetnika (vlasnika, udioničara, dioničara) koji je isti dao poslovnom subjektu i predstavlja vrijednost koja mijenja vlasnika: s poduzetnika na trgovačko društvo. Kapital je vrijednost od koje se poduzetnik, u prvom svom poslovnom koraku, rastaje, prihvaćajući rizik njegova gubitka, ali uz vjeru da će se on višestruko oploditi. Obveze mogu biti različite u jednom vremenskom trenutku: obveze prema dobavljačima (za neplaćenu robu), prema državi (za poreze), prema djelatnicima (za neisplaćene plaće), prema bankama (za kredite) i slično.

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji se sastoji od svojih dviju glavnih komponenti: prihoda i rashoda. Razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda računovodstvena je kategorija bruto dobiti na koju se primjenjuju dvije porezne stope u zavisnosti od visine prihoda poslovnog subjekta. Ako prihodi poslovnog subjekta iznose:

Tablica 1: Stope poreza na dobit

10 % ako su u poreznom razdoblju ostvareni prihodi do 1.000.000,00 eura ili
18 % ako su u poreznom razdoblju ostvareni prihodi veći od 1.000.000,00 eura

Izvor: https://www.porezna-uprava.hr/HR_porezni_sustav/Stranice/porez_na_dobit.aspx,
učitano 19. 10. 2023.

Zbog temeljnog značaja za shvaćanje upravljanja malim i srednjim poduzećima, potrebno je razumjeti financijska izvješća.

Obrazac Bilance

BILANCA
stanje na dan 31. 12. XXX.

Obrazac c POD- BIL

Obveznik: XXX; XXX				
Naziv pozicije	AOP oznaka	R. br. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
AKTIVA				
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001		0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)	002		0	0
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)	003		0	0
1. Izdaci za razvoj	004		0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005		0	0
3. Goodwill	006		0	0
4. Predumovi za nabavu nematerijalne imovine	007		0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008		0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	009		0	0
II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)	010		0	0
1. Zemljište	011		0	0
2. Građevinski objekti	012		0	0
3. Postrojenja i oprema	013		0	0
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014		0	0
5. Biološka imovina	015		0	0

6. Predumovi za materijalnu imovinu	016		0	0
7. Materijalna imovina u pripremi	017		0	0
8. Ostala materijalna imovina	018		0	0
9. Ulaganje u nekretnine	019		0	0
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)	020		0	0
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	021		0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	022		0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	023		0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	024		0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	025		0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	026		0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	027		0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	028		0	0
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	029		0	0
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	030		0	0
IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)	031		0	0
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	032		0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	033		0	0
3. Potraživanja od kupaca	034		0	0
4. Ostala potraživanja	035		0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	036		0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)	037		0	0
I. ZALIHE (AOP 039 do 045)	038		0	0
1. Sirovine i materijal	039		0	0
2. Proizvodnja u tijeku	040		0	0
3. Gotovi proizvodi	041		0	0
4. Trgovačka roba	042		0	0
5. Predumovi za zalihe	043		0	0
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044		0	0
7. Biološka imovina	045		0	0
II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)	046		0	0
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	047		0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	048		0	0
3. Potraživanja od kupaca	049		0	0
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050		0	0
5. Potraživanja od države i drugih institucija	051		0	0
6. Ostala potraživanja	052		0	0
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)	053		0	0
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	054		0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	055		0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	056		0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	057		0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	058		0	0

6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	059		0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	060		0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	061		0	0
9. Ostala financijska imovina	062		0	0
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	063		0	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	064		0	0
E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)	065		0	0
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	066		0	0
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+083+086+089)	067		0	0
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068		0	0
II. KAPITALNE REZERVE	069		0	0
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070		0	0
1. Zakonske rezerve	071		0	0
2. Rezerve za vlastite dionice	072		0	0
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073		0	0
4. Statutarne rezerve	074		0	0
5. Ostale rezerve	075		0	0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076		0	0
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO (AOP 078 do 082)	077		0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	078		0	0
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	079		0	0
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	080		0	0
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	081		0	0
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	082		0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 084-085)	083		0	0
1. Zadržana dobit	084		0	0
2. Preneseni gubitak	085		0	0
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 087-088)	086		0	0
1. Dobit poslovne godine	087		0	0
2. Gubitak poslovne godine	088		0	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	089		0	0
B) REZERVIRANJA (AOP 091 do 096)	090		0	0
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	091		0	0
2. Rezerviranja za porezne obveze	092		0	0
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	093		0	0
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	094		0	0
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	095		0	0
6. Druga rezerviranja	096		0	0
C) DUGOROČNE OBVEZE (AOP 098 do 108)	097		0	0
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	098		0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	099		0	0

3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	100		0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	101		0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	102		0	0
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	103		0	0
7. Obveze za predujmove	104		0	0
8. Obveze prema dobavljačima	105		0	0
9. Obveze po vrijednosnim papirima	106		0	0
10. Ostale dugoročne obveze	107		0	0
11. Odgođena porezna obveza	108		0	0
D) KRATKOROČNE OBVEZE (AOP 110 do 123)	109		0	0
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	110		0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	111		0	0
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	112		0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	113		0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	114		0	0
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	115		0	0
7. Obveze za predujmove	116		0	0
8. Obveze prema dobavljačima	117		0	0
9. Obveze po vrijednosnim papirima	118		0	0
10. Obveze prema zaposlenicima	119		0	0
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	120		0	0
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	121		0	0
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	122		0	0
14. Ostale kratkoročne obveze	123		0	0
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	124		0	0
F) UKUPNO – PASIVA (AOP 067+090+097+109+124)	125		0	0
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	126		0	0

Obrazac Računa dobiti i gubitka

RAČUN DOBITI I GUBITKA
za razdoblje 1. 1. 2021. do 31. 12. XXX.

Obrazac
POD-
RDG

Obveznik: XXX; XXX				
Naziv pozicije	AOP oznaka	R. br. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4	5
I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)	127		0	0
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	128		0	0
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	129		0	0
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	130		0	0
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	131		0	0
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	132		0	0
II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)	133		0	0
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	134		0	0
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	135		0	0
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	136		0	0
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	137		0	0
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	138		0	0
3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)	139		0	0
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	140		0	0
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	141		0	0
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	142		0	0
4. Amortizacija	143		0	0
5. Ostali troškovi	144		0	0
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)	145		0	0
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	146		0	0
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	147		0	0
7. Rezerviranja (AOP 149 do 154)	148		0	0
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	149		0	0
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	150		0	0
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	151		0	0
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	152		0	0
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	153		0	0
<i>f) Druga rezerviranja</i>	154		0	0
8. Ostali poslovni rashodi	155		0	0
III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)	156		0	0
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	157		0	0
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	158		0	0

3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	159		0	0
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	160		0	0
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	161		0	0
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	162		0	0
7. Ostali prihodi s osnove kamata	163		0	0
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	164		0	0
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	165		0	0
10. Ostali financijski prihodi	166		0	0
IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)	167		0	0
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	168		0	0
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	169		0	0
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	170		0	0
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	171		0	0
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	172		0	0
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	173		0	0
7. Ostali financijski rashodi	174		0	0
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	175		0	0
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	176		0	0
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	177		0	0
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	178		0	0
IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 127+156+175 + 176)	179		0	0
X. UKUPNI RASHODI (AOP 133+167+177 + 178)	180		0	0
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179-180)	181		0	0
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 179-180)	182		0	0
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 180-179)	183		0	0
XII. POREZ NA DOBIT	184		0	0
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 181-184)	185		0	0
1. Dobit razdoblja (AOP 181-184)	186		0	0
2. Gubitak razdoblja (AOP 184-181)	187		0	0
PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)				
XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 189-190)	188		0	0
1. Dobit prekinutog poslovanja prije oporezivanja	189		0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja prije oporezivanja	190		0	0
XV. POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA	191		0	0
1. Dobit prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 188-191)	192		0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 191-188)	193		0	0
UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)				
XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 181+188)	194		0	0
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 194)	195		0	0

2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 194)	196		0	0
XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 184+191)	197		0	0
XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 194-197)	198		0	0
1. Dobit razdoblja (AOP 194-197)	199		0	0
2. Gubitak razdoblja (AOP 197-194)	200		0	0
DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+203)	201		0	0
1. Pripisana imateljima kapitala matice	202		0	0
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	203		0	0
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)				
I. Dobit ili gubitak razdoblja	204		0	0
II. Ostala sveobuhvatna dobit / gubitak prije poreza (AOP 207 do 211 + 214 do 221)	205		0	0
III. Stavke koje neće biti reklasificirane u dobit ili gubitak (AOP 207 do 212)	206		0	0
1. Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	207		0	0
2. Dobitak ili gubitak s osnove naknadnog vrednovanja vlasničkih vrijednosnih papira po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit	208		0	0
3. Promjene fer vrijednosti financijske obveze po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka koja se može pripisati promjenama kreditnog rizika obveze	209		0	0
4. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	210		0	0
5. Ostale stavke koje neće biti reklasificirane	211		0	0
6. Porez na dobit koji se odnosi na stavke koje neće biti reklasificirane	212		0	0
IV. Stavke koje je moguće reklasificirati u dobit ili gubitak (AOP 214 do 222)	213		0	0
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	214		0	0
2. Dobitak ili gubitak s osnove naknadnog vrednovanja dužničkih vrijednosnih papira po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit	215		0	0
3. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanih tokova	216		0	0
4. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	217		0	0
5. Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku društava povezanih sudjelujućim interesom	218		0	0
6. Promjene fer vrijednosti vremenske vrijednosti opcije	219		0	0
7. Promjene fer vrijednosti terminskih elemenata terminskih ugovora	220		0	0
8. Ostale stavke koje je moguće reklasificirati u dobit ili gubitak	221		0	0
9. Porez na dobit koji se odnosi na stavke koje je moguće reklasificirati u dobit ili gubitak	222		0	0
V. Neto ostala sveobuhvatna dobit ili gubitak (AOP 206+213)	223		0	0
VI. Ukupna sveobuhvatna dobit ili gubitak razdoblja (AOP 204+223)	224		0	0
DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani izvještaj)				
VI. Sveobuhvatna dobit ili gubitak razdoblja (AOP 226+227)	225		0	0
1. Pripisana imateljima kapitala matice	226		0	0
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	227		0	0

U pogledu svakodnevnog funkcioniranja trgovačkog društva pa tako i njegovog postojanja, najznačajniji izvještaj, a time i plan, jest plan novčanog tijeka Novčani tijek sastoji se od četiri osnovne kategorije: ukupnih priljeva, ukupnih odljeva, neto novčanog tijeka te kumulativa neto novčanog tijeka.

Tablica 2: Prikaz primjera novčanog tijeka

KATEGORIJE	SIJ.	VELJ.	OŽU.	TRA.	SVI.	LIP.	SRP.	KOL.	RUJ.	LIS.	STU.	PROS.
A. PRILJEVI												
Priljevi od prodaje												
Priljevi od najma												
Priljevi od financijske imovine												
B. ODLJEVI												
Plaće												
Režijski troškovi												
Servisi												
C. NETO NOVČANI TOK												
D. KUMULATIVN NETO NOVČANOG TOKA												

Izvor: autor

U ovom pojednostavljenom primjeru strukture Novčanog tijeka možemo uočiti njegove osnovne kategorije. Kategorija A. PRILJEVI predstavlja zbroj svih potkategorija (Priljevi od prodaje, Priljevi od najma, Priljevi od financijske imovine). Priljevi od prodaje predstavljaju iznos novca koji se *prilio* na naš račun (ili u našu kasu), odnosno, koji smo naplatili. Treba naglasiti iznova da prihodi ne predstavljaju priljeve jer su prihodi računovodstvena kategorija Računa dobiti i gubitka koja nije istovjetna priljevima novca. Tek kada bismo naplatili prihode, onda bi se to moglo smatrati ujedno i priljevima. Priljevi od prodaje u ovom primjeru predstavljaju priljeve od uobičajene prodaje nekih usluga ili proizvoda. Priljevi od najma predstavljaju priljeve novca po osnovi statusa najmodavca, odnosno novac koji najmoprimac uplaćuje jer je u najmu (koristi naš prostor za obavljanje svoje djelatnosti). Priljevi od financijske imovine mogu biti kamate na neki depozit, kamate neke obveznice ili dividenda od dionica.

Kategorija B. ODLJEVI predstavlja zbroj svih potkategorija (Plaće, Režijski troškovi, Servisi). Plaće, u smislu ovog priljeva, predstavlja iznos novca koji plaćamo našim djelatnicima, ali ne

samo to. Plaća kao trošak i odljev ne predstavlja samo dio novca koji poslodavac (trgovačko društvo) uplaćuje na tekući račun svog djelatnika, nego i sve poreze, doprinose i ostala davanja koja idu prema državi i gradu – dakle ukupan odljev po osnovi plaća. Režijski troškovi predstavljaju odljeve koji se događaju zbog plaćanja računa za struju, vodu, telefone, podatkovni promet i slično. Servisi su u ovom primjeru, odljevi koji nastaju prilikom redovitog ili izvanrednog servisiranja strojeva, vozila ili uređaja.

Kategorija C. NETO NOVČANI TIJEK (NNT) predstavlja razliku između A. PRILJEVA i B. ODLJEVA.

C. NETO NOVČANI TIJEK = A. PRILJEVI – B. ODLJEVI

Ovaj odnos nam je značajan kako bismo utvrdili kako se u nekom vremenskom periodu našeg plana (recimo u siječnju) kretao tijek novca u našem poslovnom sustavu, odnosno, je li pozitivan ili negativan. Pozitivan neto novčani tijek za neki period znači da je bilo više priljeva (ulaska novca u poslovni sustav) nego odljeva (izlaska novca iz poslovnog sustava). Negativan NNT u pojedinom mjesecu ne mora značiti problematičnu poslovnu situaciju, budući da može uslijediti određeni planirani veći odljev od uobičajenih priljeva kao što je neka investicija koja po svojoj prirodi nije trošak, ali predstavlja odljev.

Kategorija D. KUMULATIV NETO NOVČANOG TIJEKA (KNNT) predstavlja zbroj pojedinih razdoblja odnosno njihovih neto novčanih tijekova. U tom smislu, gledajući naš primjer, KNNT za siječanj jednak je NNT-u za siječanj, dok je za veljaču KNNT jednak zbroju KNNT-a u siječnju i NNT-a za veljaču, KNNT za ožujak jednak je zbroju KNNT-a za veljaču i NNT-a za ožujak i tako redom za planirano razdoblje (u našem primjeru za 12 mjeseci).

Plan Novčanog tijeka (dakle plan tijeka priljeva i odljeva za koji smatramo da će se odvijati u nekoj budućnosti – recimo godinu dana) od izuzetnog je značaja za svaki poslovni subjekt ali i za nas osobno. Uz znanje i trud, mali poduzetnici bi mogli planirati svoje poslovanje kroz bilancu i račun dobiti i gubitka, međutim, to obično ne rade. Ono što bi svakako trebali raditi – budući da ima toliki značaj za vitalnost poslovnog sustava, jest planiranje novčanog tijeka. Upravo zbog toga se ovom planu dala tolika pažnja.

11. Marketing

Oprečno uvriježenom mišljenju, marketing nije reklamiranje u novinama ili na televiziji. Marketing je neizostavni dio poslovnog koncepta trgovačkih društava i vrlo kompleksan alat s kojim je moguće osmisliti proizvod, odrediti kupca i približiti proizvod (uslugu) kupcu na taj način da se realizira kupnja.

Marketing kreće od pitanja koji proizvod (usluga) rješava problem kojih kupaca, koja je njegova cijena i način kako njegovu ideju približiti kupcima u cilju realizacije prodaje. Ako neki proizvod rješava problem našem kupcu, gotovo je sigurno da je kupnja blizu. Međutim, potrebno je osmisliti proizvod s njegovim karakteristikama koje ne samo da zadovoljavaju kupca, nego se mogu i proizvesti. Dizajn proizvoda, kroz koncept, kroz prototip i njegove inženjerske karakteristike, treba u konačnici konvergirati u proizvod za tržište. Tržište je vrlo širok pojam, stoga nam je potrebno definirati *buyer personu* ili *avatara*, odnosno našeg idealnog kupca kojemu proizvod koji planiramo proizvesti, odgovara. Definiirajući kupca, definiramo, u korelaciji s troškovima proizvodnje, i cjenovni razred, način pakiranja i odabiremo gdje će proizvod biti plasiran na tržište, odnosno, koje će tržišne kanale koristiti kako bi došao do kupca.

Aspekti marketinga koje moramo imati u vidu u 21. stoljeću ne razlikuju se od teorije marketinga koja je vrijedila u 20. stoljeću, ali imamo nadogradnju u načinu razmišljanja, alatima te pristupu kupcu (tržištu). Klasični 4P model (*Product, Price, Place, Promotion*) proširuje se novim dimenzijama. U tom smislu poduzetnici danas trebaju voditi dodatno računa o sljedećim činjenicama:

1. *Online* prisustvu kroz *web*-stranicu kao alat predstavljanja svog proizvoda, eventualno kao katalog i prodajnu stranicu gdje je moguće realizirati i kupnju;
2. SEO (Search Engine Optimisation) odnosno sustavu kako prilagoditi svoju prisutnost na mreži da proizvod bude uočljiviji kada se koriste tražilice te da brže dođe do kupca;
3. Društvenim medijima koji, svaki u svom segmentu, odgovara dominantnije jednoj vrsti kupaca, pruža doživljaj različitih aspekata proizvoda te omogućava da proizvod dolazi do kupca kroz više *kanala* komunikacije kao što je to Instagram, Facebook, X (Twitter), You Tube, prisutnost na *online* trgovinama (Amazon, EBay) i slično.

Kontinuirano istraživanja kupaca, fokusirana aktivnost poslovnog subjekta i prilagođavanje proizvoda i načina komunikacije s kupcima te shvaćanje potreba kupaca omogućava da određeni poslovni model realizira prodaju i time osigura svoju poziciju tržišnog udjela.

Društvene mreže platforma su za promicanje *lifestylea* koji je usmjeren na posjedovanje određenih proizvoda koji su prezentirani putem *influencera*. Vrlo često na profilima *influencera* postoji *link* za *webshop* koji nas vodi prema realizaciji kupnje. Proizvod se približava kupcu kroz sve medije i kanale, odnosno sve postaje kanal prodaje.

Naše navike, *postovi*, *likeovi* i stranice koje posjećujemo, komentari koje dajemo, postaju naš profil u očima onih koji analiziraju tržište. Prema našim ukusima, predlažu nam se proizvodi ili usluge koje možemo kupiti. Možda nam ovakva realnost ne odgovara, gledana na ovaj način, ali, s druge strane, prihvatimo li taj pristup marketingu, moći ćemo koristiti blagodati informacijskih i komunikacijskih tehnologija u tržišnoj utakmici.

12. Informacijske i komunikacijske tehnologije

Danas je o informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (ICT) u kontekstu upravljanja malim i srednjim poduzećima moguće govoriti kroz prizmu četiriju smjerova:

1. Komunikacija s dobavljačima
2. Komunikacija s kupcima
3. Planiranje i organiziranje i
4. Kontrola.

Sva četiri smjera imaju za cilj povećanje efikasnosti (djelotvornosti poslovanja). Od trenutka kada je poslovni svijet prihvatio ICT do danas, cilj je bio jedan: povećati efikasnost.

Komunikacija s dobavljačima je aspekt korištenja ICT-a koji nam omogućava da istražujemo tržište, provjeravamo potencijalne dobavljače, uspostavimo komunikaciju i održavamo komunikaciju s aktualnim dobavljačima u očekivanju da se oni poprave (daju bolje uvjete u nekom smislu) ili da pronađemo nove koji će odgovarati našem poslovnom modelu.

Komunikacija s kupcima ima sasvim drugu dimenziju. Na početku informatičke revolucije glavnu ulogu je imao PC kao uređaj putem kojeg smo mogli kroz *e-mail* ili *chat*, *web*-stranice i pretraživače, doći do kupaca. Tu ubrajamo i društvene mreže i slične platforme kao što su *online* trgovine. No, s vremenom se pokazala potreba da se kupca ne ispusti iz vida i tijekom vremena kada nije za računalom. Razvoj mobilnih telefona i stvaranjem *smartphonea*, poslovni svijet dobiva kontakt s kupcem gotovo cijeli dan. Sve aplikacije se sele na mrežu, na pametne telefone i ostvaruju interakciju s potencijalnim kupcima. Daljnjim razvojem tehnoloških *gadgeta* (dodataka) dolazimo do pametnih satova koji nam omogućavaju, opet gledajući samo odnos prema kupcima, da njima skrećemo pozornost kupcima i da ih koristimo kao alat „vezan“ uz kupca gotovo 24 sata. Koliko god su nam pametni telefoni i pametni satovi distrakcije i ometaju naš fokus u radu, toliko ih možemo koristiti kao alat dolaska do kupaca.

Planiranje i organiziranje poslovanja uz ICT-u postaje jednostavnije, preglednije i točnije te dopušta fleksibilnost koja je u svrsi optimiziranja poslovnih procesa. Pomoću ICT-a možemo povezivati uređaje, komunicirati, povezivati rasporede i dijeliti sadržaj „brzinom misli“. Brojni alati za upravljanje vremenom omogućuju nam praćenje realizacije ciljeva, njihovo

redefiniranje te vođenje pregledne i detaljne evidencije o učinjenom i zadacima koje treba dovršiti.

Mogućnost kontrole proslovnih procesa kreće se od kontrole vremena obavljanja poslova, kvalitete i kvantitete. Alate koji postoje na raspolaganju uprava treba dijeliti s djelatnicima kako bi im pomogla u obavljanju njihovih zadataka i kako bi oni imali dojam (ali u suštini i jest tako) da sami mogu kontrolirati vlastiti *output* kako bi se mogli korigirati i postizati više performanse.

13. Društvena odgovornost

Izuzev osnovnih ciljeva svakog trgovačkog društva koji počivaju na zahtjevu vlasnika za povećanjem njihova bogatstva, poslovni subjekti moraju uzeti u obzir interese zajednice pri formiranju vlastitih i djelovati u skladu s time. Pogrešna je pretpostavka da je profit jedini cilj, osobito u malim poduzećima. Mala, kao i srednja poduzeća, vrlo često počivaju na afinitetima njihovih vlasnika za poslom kojim se bave. Počeci svakog malog društva često se vežu uz hobi, strast ili područje interesa vlasnika i iz toga izrastaju u sve veće subjekte.

Veliku ulogu u ostvarenju ciljeva zajednice da poslovni subjekti budu društveno odgovorniji imaju obitelji, odgojne i obrazovne ustanove, ali i politike vlade koje mogu poticati različite programe djelovanja društvene odgovornosti kroz poduzetništvo.

Smjerovi djelovanja mogu biti različiti, ali neki od njih mogu biti:

- 1. Ekološki održiv koncept poslovanja** – što uključuje pametnu politiku potrošnje energenata, upravljanje otpadom bazirano na recikliranju, upotrebu obnovljivih izvora energije te općenito implementiranje politike zelene tehnologije.
- 2. Poslovanje s naglaskom na društvenu održivost** – što uključuje interakciju poslovnog subjekta s lokalnom zajednicom kroz volontiranje i društveno korisni rad, porezno priznate donacije, suradnju s neprofitnim organizacijama koje imaju za cilj razvoj društvene održivosti, implementaciju inkluzivnih politika pri zapošljavanju te sudjelovanje kod promoviranja društveno održivog koncepta u lokalnoj zajednici gdje djeluje poslovni subjekt.
- 3. Etičko poslovanje** – što uključuje aktivno djelovanje na svijest zaposlenih o značaju etičnosti kroz edukacije, naglasak na poticanje malih subjekata lokalnog gospodarstva, jasan stav prema neetičkim aktivnostima koje se primjenjuju u gospodarstvu i djelovanje svojim primjerom na druge.
- 4. Otvorenost prema zajednici i politika transparentnost u izvještavanju** – što uključuje ne samo implementaciju politika društveno odgovornog poslovanja nego i izvještavanje zajednice o postignutim uspjesima na tom polju, isticanje prihvaćenih vrijednosti u interakciji s kupcima i dobavljačima, provođenje kampanja o značaju vlastitih vrijednosti.

- 5. Fokus prema dobrobiti zaposlenika** – što uključuje ne samo materijalnu i zdravstvenu nego i duhovnu dobrobit vlastitih zaposlenika, rad na ravnoteži poslovnog i osobnog života, proširenje plaća kroz plaće u naravi s programima fizičke aktivnosti zaposlenika i otvorena komunikacija usmjerena prema poticanju dijaloga i rješavanju problema.

„Digitalni alati povećavaju svojstva koja nas čine jedinstvenima na ovom planetu: sposobnost razmišljanja, sposobnost izražavanja naših misli, sposobnost da zajedno djelujemo temeljem tih misli. Ja čvrsto vjerujem da ako tvrtke osnaže svoje zaposlenike za rješavanje problema i daju im u tu svrhu snažna oruđa, uvijek će se čuditi koliko je iz njih protекlo stvaralaštva i inicijative.“ (Gates, 2000, 315).

14. Budućnost malog poduzeća

„Ne možemo proviriti u budućnost, ali možemo predvidjeti da će malo poduzeće vjerojatno i nadalje poticati napredak u našem gospodarstvu. (...) Naše će gospodarstvo vjerojatno nastaviti postajati sve znanstvenije i time sve složenije.“ (Siropolis, 1995, 20)

Mala poduzeća ovise o pojedincu koji je motor pokretač ideja i „poduzimanja“ – odnosno ovise o poduzetniku koji ima osobine:

1. Inovativnosti (novim idejama)
2. Okretnosti (brzini)
3. Spremnosti na brze promjene.

Vrlo povezan element uz razvoj samih malih i srednjih poduzeća je upotreba ICT-a kao hardvera i softvera. Poduzetnici u svojoj okretnosti i brzini prihvaćanja promjene traže soluciju za izazove sadašnjosti; na taj način će djelovati i u budućnosti. Veliki poslovni sustavi imaju brojne prednosti u smislu kapitala i moći kojom upravljaju tržištem, međutim, mali poduzetnici svojom prirodom okrenutom prema promjenama mogu prilagoditi svoje sustave (koji često broje svega nekoliko osoba) i na taj način prilagoditi se novim situacijama. Upravo ta fleksibilnost im daje impuls više.

„Suvremeni svijet, u sve većoj mjeri, karakterizira proces podružvljavanja rada, pa rad svakog pojedinca sve više poprima društveni karakter. Rad je oduvijek bio društven, međutim, u uvjetima suvremene tehnike i tehnologije, elektronike, kompjutera i sl., taj društveni karakter rada je naglašeno uočljiv.“ (Sikavica i Novak, 1999., 653).

Zbog velikog utjecaja na zapošljavanje, možemo očekivati da će se politika vlada fokusirati na poticanje malog poduzetništva kako bi se jačao upravo taj segment gospodarstva koji svoju snagu crpi iz ekonomija lokalnog karaktera. Malo poduzetništvo može biti najkraći put razvijanja manje razvijenih regija i motor pokretač promjena u razvoju.

Nemojmo zaboraviti da je, najčešće, mali poduzetnik (prije nego li postane srednji) onaj koji je *ušao u posao*, uglavnom, srcem. Njemu je potrebno znanje kako bi svoje ideje i težnje pretvorio u isplativ, likvidan i prilagodljiv poslovni sustav. „Duboko u vama postoji neopisivo drevan, praiskonski brojač, smješten u samu temelju vašeg mozga, duboko ispod misli i osjećaja. On točno prati vaš položaj u društvu – na ljestvici od jedan do deset, mogli bismo reći. Ako je na proju jedan, na najvišoj razini, postigli ste veliki uspjeh.“ (Peterson, 2018, 35).

Novac je bitna komponenta tih razmišljanja. „Kada ljudi sanjaju o postajanju bogatima, ne maštaju o posjedovanju milijuna komada papira sa slikama mrtvih ljudi na njima! Ono što zaista želimo su emocije koje povezujemo s novcem: primjerice, osjećaj slobode, sigurnosti ili udobnosti koju vjerujemo da će nam novac pružiti, ili radost koja proizlazi iz dijeljenja našeg bogatstva. Drugim riječima, želimo postići osjećaje, a ne sam novac.“ (Robbins, 2017, 163). Ako razmislimo o tome koliko smo puta imali prilike učiti o novcu tijekom naše osnovne i srednje škole, koja nas je dovela do punoljetnosti, do građana odgovornih pred svim zakonima, shvatit ćemo da ne samo da nismo bili educirani o temi novca, već i da je i obiteljski odgoj, vrlo često, zakazao u tom pitanju. Nema racionalnog odgovora zašto naše društvo zanemaruje edukaciju o temi novca, ali osvijestimo li tu potrebu, možemo odmah krenuti u potragu za novim znanjem.

15. Zaključak

Brzina brojnih promjena je nezaustavljiva i toj okolnosti se mali i srednji poslovni sustavi odupiru svojom fleksibilnošću i lakoćom prihvaćanja i provođenja promjena.

Nužnost praćenja tržišta, fokusa na kupcu i konstantno propitivanje kako biti bolji, moraju biti ključne smjernice odjela marketinga. ICT daje sve potrebne alate kako bismo se približili kupcu, njegovom načinu razmišljanja te uspjeli realizirati prodaju.

Ipak, briga o novčanom toku ostaje ključnim elementom koji predstavlja temelj djelovanja nekog poslovnog sustava. Novčani tijek, priljevi i odljevi novca vezani su uz računovodstveni sustav koji je glavni alat menadžmentu pri upravljanju financijama trgovačkog društva.

Poznavanje zakonske regulative i praćenje promjena na tom planu vrlo je bitno za svaki poslovni sustav. Poduzetnici ne mogu detaljno pratiti i poznavati sve zakone koji su vezani za poduzetništvo, ali moraju davati dužnu pažnju istima oslanjajući se na profesionalce u sektoru za potporu njihovim poslovnim procesima.

Financijska izvješća su alati koje poduzetnici (mala i srednja društva) moraju poznavati jer predstavljaju alat analize poslovanja i alate za otklanjanje grešaka te poboljšanje performansi poslovanja. Velika uloga u konceptu poslovnog planiranja upravo leži na financijskim izvješćima. Poslovni plan temelj je svakog posla ili pojedinačnog poslovnog poduhvata. Izrada poslovnog plana potreba je poduzetnika, a tek konzekventno tome, potreba je banke kao subjekta koji procjenjuje kvalitetu i kapacitiranost poslovnog subjekta koji kreditira.

Malo i srednje trgovačko društvo temelj je svih gospodarstava i njemu se mora poklanjati velika pažnja u smislu edukacije poduzetnika i razvoja novih alata za optimiziranje poslovnih procesa.

16. Pitanja za razmišljanje

1. Tko postavlja glavne ciljeve u malim i srednjim trgovačkim društvima: vlasnik ili direktor? Obrazložite.
2. Bi li osoba kojoj je ponuđeno mjesto direktora u nekom malom i srednjem poduzeću trebala prije prihvaćanja tog mjesta analizirati to društvo, ciljeve vlasnika i utvrditi je li moguće realizirati postavljene ciljeve? Obrazložite.
3. Koje značenje za vas imaju riječi *Stay hungry! Stay foolish!* Stevea Jobsa?
4. Jedno od ključnih pitanja na koje menadžment mora dati odgovor jest: Gdje se nalazim? Koje je vaše mišljenje o tome zašto velik broj ljudi ne analizira situaciju u kojoj se nalaze u ovom trenutku? Što mislite, je li to povezano s time da im se odgovor ne bi svidio?
5. Kada vi donosite odluku o nečemu, vodite li se najvećim rezultatom za koji mislite da možete ostvariti ili donosite odluku na bazi analize utjecaja *worst case scenario* (najgori razvoj događaja) na vas?
6. Mislite li da bi vaši prijatelji ili poznanici i dalje nazivali „malim poduzetnikom“ subjekta koji ima pedeset djelatnika i prihode od osam milijuna eura? Kako Zakon o računovodstvu definira kriterije za male odnosno srednje poduzetnike?
7. Zašto mislite da mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća predstavljaju 99 % svih poduzeća u EU-u?
8. Koju ulogu ima strast kao osobina kod poduzetnika?
9. Koji je značaj poslovnog plana za poduzetnike i zašto ga je bitno imati?
10. Zašto kažemo da poduzetnik djeluje istovremeno u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti?
11. Koja su tri najvažnija financijska izvještaja? Obrazložite značaj svakog izvještaja za poslovnog subjekta, direktora i vlasnika.
12. Objasnite značaj marketinga za svakog poduzetnika.
13. Objasnite pojam „komunikacije s kupcima“ od PC-a, preko pametnih telefona do pametnih satova“ i njezin utjecaj na približavanje proizvoda ili usluge kupcu.
14. Što je društvena odgovornost u kontekstu poduzetništva i kakav značaj ima za vas kao potencijalnog budućeg poduzetnika?
15. Koje značenje ima za vas rečenica: „Ono što zaista želimo su emocije koje povezujemo s novcem: primjerice, osjećaj slobode, sigurnosti ili udobnosti za koje vjerujemo da će nam novac pružiti; to nije uvijek radost koja proizlazi iz dijeljenja našeg bogatstva.“

Literatura

1. Allen, D., Organiziranje posla, Profil, Zagreb, 2008.
2. Bowles, S. i Edwards, R., Razumijevanje kapitalizma, Školska knjiga, Zagreb, 1991.
3. Collins, E. i Devanna, M., Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću, MATE, Zagreb, 2002.
4. Drucker, P., Upravljanje u budućem društvu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
5. Gates, B., Poslovanje brzinom misli, Izvori, Zagreb, 2000.
6. Hamel, G., Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009.
7. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>
8. <https://www.hbor.hr/poslovni-plan>, preuzeto 23. 10. 2023.
9. [https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d. o. o.-j.d. o. o.](https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-j.d.o.o.), preuzeto 15.10.2023.
10. https://www.porezna-uprava.hr/HR_porezni_sustav/Stranice/porez_na_dobit.aspx, preuzeto 19.10.2023. godine
11. Koontz Traverso, D., Poduzetničke tehnike, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
12. Peterson, J., 12 pravila za život – protuotrov kaosu, Verbum, Zagreb, 2018.
13. Pritchett, P., You² Pritchett, Dallas, 2023.
14. Robbins, T., Unshakeable – Your financial freedom playbook, Simon & Schuster, New York, 2017
15. Sikavica, P. i Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
16. Siropolis, N., Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb, 1995.
17. Šehanović, I., Poslovna matematika, kontroling, investicijski projekti i sinergija u praksi, Vlastita naklada, Rijeka, 2016.
18. Weihrich, H. i Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994
19. West, M., Tajne uspješnog upravljanja timom, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
20. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 82/23
21. Žugaj, M. i ost., Organizacijska kultura, FOI, Varaždin, 2004.

Popis tablica i slika

Tablice

Tablica 1: Stope poreza na dobit	38
Tablica 2: Prikaz primjera novčanog tijeka	45

Slike

Slika 1: Tri ključne točke – analiza trenutnog stanja, definiranje cilja i plan akcije	17
Slika 2: Shema tijeka dokumentacija poduzetnik-knjigovodstvo	35
Slika 3: Računovodstvene informacije	36