

## POSLOVNI PLAN

***Poslovni plan je dokument koji sadrži cjelovito i potanko razrađeno obrazloženje o ulaganjima u posao s ocjenom očekivanih učinaka i varijantnih rješenja za različite situacije, što ih donosi buduće vrijeme*** (“*Poslovni plan poduzetnika*”).

Investicijski projekt ili poslovni plan, nije samo puka formalnost, već je temeljna okosnica svakog poduzetničkog pothvata, jer tek detaljnim i pažljivim planiranjem i analiziranjem svih detalja budućeg pothvata, može se uvidjeti da li je opravdano i realno pristupiti realizaciji ideje.

Dakle, poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju te da se smanji stupanj rizika, vremena i sredstava. Praksa je pokazala da je nemoguće sve unaprijed predvidjeti. No, to nije razlog da sve treba prepustiti slušaju. Što smo bolje predvidjeli buduće događaje i predvidjeli rješenja budućih problema, to su nam šanse za postizanje zacrtanih ciljeva veće.

Iako se planovi najčešće izrađuju za potrebe banaka pri izdavanju poduzetničkih kredita, poslovni plan je najbitniji za samog poduzetnika, pošto se ispravnim korištenjem metodologije izrada plana pomaže poduzetniku da razradi svoju ideju a ujedno se provjerava izvedivost i isplativost zamisli.

Poslovni plan mora biti temeljen na nekoliko načela:

- da je lako čitljiv i razumljiv,
- da je orijentiran prema tržištu, a ne prema tehnologiji rada ili kapacitetu poduzetnika,
- da sadrži procjenu utjecaja konkurencije i
- da ima uvjerljivu i realnu razvojnu viziju.

### ELEMENTI PLANA

U literaturi kao primjeri izrade plana mogu se naći planovi različite veličine (broja stranica) i različitog redoslijeda pojedinih poglavlja. Bez obzira na veličinu poduzetnika i period na koji se plan odnosi dobro napravljen plan uvijek mora sadržavati sve bitne elemente plana, a to su:

- **temeljni podaci o poduzetniku** - čime se bavi, vlasnička struktura, podaci iz zadnjih finansijskih izvješća;
- **prikaz proizvod i usluga** – s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu (novi proizvodi ili modifikacije), patenti , franšize i sl.;
- **analiza prodajnog tržišta i konkurencija** – približan opseg cjelokupnog tržišta u djelatnosti kojom se poduzetnik bavi, udjel u tržištu, opis najvažnijih konkurenata; treba istaknuti prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju; ovdje je poželjno istaći razvojne trendove u gospodarskoj djelatnosti jer je za bankare jako bitna procjena što će biti s dotičnom gospodarskom granom u budućnosti;
- **marketing strategija** - na koji tržišni segment poduzetnik cilja, način oglašavanja, troškovi oglašavanja i politika cijena;
- **proizvodnja i distribucija** – tehnički potencijal i sposobnosti poduzetnika, udovoljavanje propisanim standardima, način distribucije, servis i briga o kupcima;
- **financije** - ulaganja i izvori sredstava (financijska konstrukcija), očekivani poslovni rezultata
- **podaci o menadžerskom timu** – kvalitetni menadžeri su jamstvo uspjeha.

### Definiranje temeljnog koncepta poslovanja

Smisao svakog poslovanja je zadovoljavanje nećijih potreba. U tom smislu treba planirati sve sastavnice poduzetničkog pothvata. Važno je:

- **razumjeti tržište**, što tržište traži, kakve su navike i potrebe kupaca, kupovna moć, spremnost na kupnju;
- **tehnološke mogućnosti** – znanje i iskustvo poduzetnika, materijalne mogućnosti za osiguranje suvremene opreme;
- **ljudski potencijali** – vještine i znanja ljudi uključenih u proces;
- **financije** – mogućnost dobivanja novca;
- **organizacija poslovanja** – mora biti u funkciji optimalnog poslovanja, odnosno ostvarivanja definiranih ciljeva.

Poslovni plan mora dati odgovore na slijedeća pitanja:

- Da li je poslovna zamisao dobro postavljena?
- Postoji li tržište za taj proizvod, tko je konkurencija i zašto bi kupci kupovali Vas proizvod?
- Da li su financijski podaci realni?
- Raspoložete li s kvalitetnim menadžmentom koji to može izvesti?
- Kolika je sigurnost za povrat kredita?

## **POSLOVNI KONCEPT (SKRAĆENI PLAN – PREDPLAN)**

Ukoliko ste zainteresirani sa pokretanjem novog obrta ili trgovačkog društva, najprije se potrebno zapitati:

- Poznajem li ja problematiku (tržište) na koju se ideja (namjera) odnosi?
- Smijem li to raditi i pod kojim uvjetima? (izrada oružja, razminiranje, energetska djelatnost, izrada lijekova i sl. trebaju tzv. posebne sektorske dozvole tj. suglasnosti nadležnih ministarstava, inspekcija i sl.)
- Mogu li ja to uopće izvesti? (raspoloživi novac, poslovni prostor, zabranjene zone i sl.)

Ako u prethodno navedenim stavkama nema prepreka, kreće se u zapisivanje stavki na papir po nekom redoslijedu, a ponekad. kao npr. u POSLOVNOM KONCEPTU mogu se pojaviti problemi.

Stoga je poslovni koncept poželjno napisati jer se tada ozbiljnije sagledava ideja nego samo kada se o njoj priča, a istovremeno možete ga pokazati nekome tko poznaje dotičnu problematiku da bi ga kritički sagledao.

Dakle, poslovnim konceptom mora se jasno izraziti:

- **USLUGA (PROIZVOD)** – što je, čemu služi, ako se radi o proizvodu potrebno je napraviti skicu,
- **TRŽIŠTE PRODAJE** – kome je proizvod/usluga namijenjena, koje je ciljno tržište, kako ćete kupce/korisnike upoznati sa svojom uslugom (proizvodom),
- **KONKURENCIJA** – ima li istih ili sličnih ponuđača na tom tržištu, u čemu oni griješe, ima li mjesta i za Vas,
- **ŠTO TREBA ZA POČETAK I KOLIKO TO KOŠTA?**

- **PROSTOR** – kakav i koliko velik prostor trebam i kako ću do njega doći  
- npr. imam vlastiti prostor, unajmit ću 50 m<sup>2</sup> po cijeni od 1.000 kn mjesečno,

- **POTREBNA DUGOTRAJNA IMOVINA (OSNOVNA SREDSTVA)**  
- npr. treba oprema (navesti koja) i za to treba izdvojiti ukupno 110.000 kn

- **POTREBNA OBRтна SREDSTVA** – postoji posebna metodologija izračuna obrtnih sredstava, ali približno točan izračun možemo napraviti vrlo jednostavnom metodologijom,  
- npr. prve prilive novca ću imati za tri mjeseca, a do tada ću imati izdatke za:

Zakupnina za prostor (3 × 1.000 kn) 3.000 kn  
Električna energija (3 × 400 kn) 1.200 kn  
Ulazni materijal (3 × 1.500 kn) 4.500 kn  
Komunalne usluge (3 × 200 kn) 600 kn  
Promidžba (5.000 kn jednokratno) 5.000 kn  
Telefon + mobitel (3 × 500 kn) 1.500 kn  
Knjigovodstvo (3 × 700 kn) 2.100 kn  
Brutto plaća (3 × 4.600 kn) 13.800 kn  
Trošak prijevoza (3.000 km × 1,8 kn/km) 5.400 kn  
2 dnevnice mjesečno (3 × 170 kn) 1.020 kn  
**UKUPNO 38.120 kn**  
**SVEUKUPNO 38.120 KN – IMAM LI JA TOLIKO?**

- **GRUBA PROCJENA POSLOVANJA (BEZ AMORTIZACIJE)** – cijena proizvoda × količina = prihodi – troškovi = dobit

- planiram prosječnu cijenu usluge (proizvoda) od 90 kn neto

- planiram dnevno 10 proizvoda (usluga), odnosno 50 tjedno, odnosno 200 mjesečno, što za 11 mjeseci rada u godini daje 2.200 proizvoda (usluga)

- očekujem **godišnji prihod** od **198.000 kn** (2.200 kom × 90 kn)

- **godišnji rashodi** bili bi **152.480 kn** (4 × tromjesečni)

- **DOBIT** (bez troška amortizacije) bila bi **45.520 kn**

## METODOLOŠKE PRETPOSTAVKE KOD IZRADE PLANA

Obratimo pažnju na neke važne detalje:

### 1. VREDNOVANJE ULAZNIH I IZLAZNIH VELIČINA (inputi i outputi )

**- ulazne i izlazne veličine (oprema, materijal, proizvodi...) iskazuju se bez PDV-a.**

Ovo vrijedi za poduzetnike koji su u sustavu PDV-a, a to je velika većina poduzetnika.

- pri tom je POREZ NA DODATNU VRIJEDNOST (PDV) – porez koji mi obračunavamo na našim računima (fakturama) – nije naš prihod – plaća ga krajnji potrošač, dok je PRETPOREZ također PDV, ali na ulaznim računima, tj. porez kojeg nam zaračunava naš dobavljač – nije naš rashod – poduzetnici u sustavu PDV-a imaju pravo odbiti ga od svog PDVa. Dakle, za određeni obračunski period poduzetnici plaćaju samo razliku između obračunatog poreza i pretporeza.

### 2. ZATVORENOST REPRODUKCIJSKOG CIKLUSA

Planovi se rade na pretpostavci, da će se ono što se PROIZVEDE I PRODATI, a za naše uvjete privređivanja, mi bismo još dodali - **i NAPLATITI.**

### 3. RIZIK NEIZVJESNOSTI

Plan se odnosi na budućnost, a nju nije moguće sa sigurnošću predvidjeti.

### 4. DOBIT SE NE REINVESTIRA

To je u praksi prepušteno poduzetniku, ali unositi to u plan i računati efekte novih ulaganja još bi više zakompliciralo plan.

**5. STALNE CIJENE** - bilo da su veličine u kunama ili EUR, cijene su stalne za cijeli period poslovanja za koji se plan radi (uglavnom za period trajanja obveza po kreditu).

## SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

Iza naslovne stranice (o kojoj će biti detaljnije govora na kraju) nalazi se sadržaj iz kojeg se može dobiti uvid u to što se nalazi u poslovnom planu te na kojim stranicama počinju i završavaju pojedini dijelovi.

U nastavku prikazati ćemo izradu poslovnog plana prema preporučenom sadržaju za kreditiranje putem kreditne linije "Poduzetnik":

## **1. PODACI O PODUZETNIKU**

1.1. Životopis i profesionalni razvitak poduzetnika

## **2. POLAZIŠTE**

- 1.1. Nastanak poduzetničke ideje
- 1.2. Vizija poduzetničkog pothvata

## **3. PREDMET POSLOVANJA**

- 1.3. Opis postojećeg poslovanja
- 1.4. Opis poslovanja i djelatnosti u projektu

## **4. LOKACIJA**

- 1.5. Opis postojeće lokacije poduzetnika
- 1.6. Opis lokacije projekta
- 1.7. Opis zaštite i utjecaja okoline

## **5. TEHNOLOŠKO-TEHNI KI ELEMENTI ULAGANJA**

- 1.8. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)
- 1.9. Struktura i broj postojećih zaposlenika
- 1.10. Struktura, broj i dinamika novozaposlenih

## **6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST**

- a. Tržište nabave
- b. Tržište prodaje
- c. Procjena ostvarenja prihoda-tržišta

## **7. FINACIJSKI ELEMENTI PODUHVATA**

- a. Investicije u osnovna sredstva
- b. Investicije u obrtna sredstva
- c. Troškovi poslovanja
- d. Izvori financiranja
- e. Projekcija računa dobiti i gubitaka (dohotka)

## **8. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA**

Iako u sadržaju poslovnog plana nije navedeno, uobičajeno je na početku poslovnog plana staviti sažetak, koji se inače piše posljednji.

## **OPERATIVNI SAŽETAK**

Daje se na tri do četiri stranice teksta i oblikuje se tek nakon kompletne izrade poslovnog plana, neki ga autori stavljaju na početak a neki na kraj elaborata. Obujam i struktura operativnog sažetka ovise o veličini poduzetničkog pothvata, vrsti djelatnosti, namjeni poslovnog plana i sl. Trebao bi sadržavati dostatnu količinu kvalitetnih informacija pod sljedećim naslovima:

- Tvrtka – investitor
- Program – asortiman
- Tržišni pokazatelji
- Potrebna ulaganja
- Izvori sredstava
- Potrebni djelatnici
- Financijski pokazatelji

Sažetak se sastavlja prema točkama poslovnog plana.

## **1. PODACI O PODUZETNIKU**

### **1.1. Opći podaci**

- opis u registar - registarski broj i registrirana djelatnost, (izvor podataka: registracija - obrtnica )
- podskupina djelatnosti za d.o.o. i matični broj (dobiveni od Državnog zavoda za statistiku)
- početak rada - Rješenje županijskog ureda za gospodarstvo za d.o.o., odnosno izjavu o početku rada za obrtnika
- razvojni put i bitni momenti u razvoju
- preslike gore navedenih izvora prilažu se uz plan ako se to traži

### **1.2. Podaci o osnivaču d.o.o.-a odnosno vlasniku obrta**

- najbitniji podaci: godina rođenja, završena škola, usavršavanja, radni staž, posebno je bitno naglasiti koliko iskustva osoba ima na poslovima koji su predmet investicije, prihodi kućanstva i vlastita imovina

## **2. POLAZIŠTE**

### **2.1. Nastanak poduzetničke ideje**

- dobro poznavane posla kojeg obavljate ili ste nedavno obavljali
- hobi
- urođen talent
- sposobnost prepoznavanja prilika
- korištenje tuđe ideje
- pronalazaštvo (inovacije)
- ostalo

### **2.2. Vizija poduzetničkog pothvata**

- kako misli realizirati pothvat, jednokratno, do kada, u više faza, krajnji rok završetka pothvata, o čemu to ovisi, koja su moguća rješenja i sl.

## **3. PREDMET POSLOVANJA**

### **3.1. Opis postojećeg poslovanja (za one koji posluju)**

- po kriterijima Poduzetnika 2 poduzetnik početnik je onaj tko posluje manje od godine dana, a to znači da nema podataka o dosadašnjem poslovanju

#### **3.1.1. Postojeći program**

- opis programa (što, karakteristike, komu-čemu služi - godišnje količine), priložiti prospekte, slike, skice i sl.
- kratak opis procesa te navesti najvažniju opremu, priložiti zadnji pregled dugotrajne imovine
- kapaciteti (neiskorišteni dio - uska grla)
- organizacija poslovanja

#### **3.1.2. Imovina i učinkovitost poslovanja**

- za d.o.o.: osnovni podaci iz zadnje bilance i računa dobiti i gubitka
- za obrt: osnovni podaci iz zadnja dva pregleda primitaka i izdataka (banke u pravilu traže i BON1 i BON 2)

#### **3.1.3. Položaj na tržištu nabave (za one koji posluju)**

- važni ulazni materijali ili usluge i njihovi dobavljači - od toga uvoz; način dobave i uvjeti plaćanja
- poželjno je priložiti preslike važnih ugovora ako postoje

## **4. LOKACIJA**

### **4.1. Opis postojeće lokacije**

- sjedište i ostali poslovni prostori – vlasništvo ili zakup (poželjno je priložiti kopije dokaza o vlasništvu ili ugovora o zakupu)
- površina prostora, visina i opis karakteristika prostora
- prilazni putovi, mogućnost dolaska vozila, mogućnost manipulacije robom, broj parkirnih mjesta i ostalo bitno

### **4.2. Opis lokacije projekta**

- ako će biti novi prostor koristiti navedeno pod točkom 4.1.

### **4.3. Opis zaštite i utjecaj na okolinu**

- zahtjeva li proces skupnu (i koju) ili pojedinačnu osobnu zaštitu
- što je napravljeno i što se misli napraviti

## **5. TEHNOLOŠKO – TEHNIČKI ELEMENTI ULAGANJA**

### **5.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)**

- promjene u prostoru, što i zašto
- koja oprema je potrebna, što je trenutno najkvalitetnije, što se misli nabaviti i zašto
- dinamika (rokovi) izgradnje (adaptacije) i nabave opreme

### **5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika (za one koji posluju)**

- ukupan broj zaposlenih
- primaju li redovito plaće
- poželjno je priložiti i slijedeću tablicu:

Naziv radnogmjesta	Ime i prezime	Godina rođenja	Školska sprema
Radni staž	Stož u ovom poslu		



### 5.3. Struktura, broj i dinamika novog zapošljavanja

- koji profil, kada terminski i ima li ih na tržištu
- ako ih treba dodatno obrazovati, tko će to napraviti

## 6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST

### 6.1. Tržište nabave

- ako se radi o istim dobavljačima navedenim pod 3.1.3. nema potrebe ponavljati se

### 6.2. Tržište prodaje (najvažniji segment poslovnog plana)

- ako se radi o istim kupcima (korisnicima) navedenim pod 3.1.4. nema potrebe ponavljati se

### 6.3. Procjena ostvarenja prihoda – tržišta

- npr:

- planira se prosječna cijena usluge (proizvoda) od 90 kn neto
- planira se dnevno 10 proizvoda (usluga), odnosno 50 tjedno, odnosno 200 mjesečno, što za 11 mjeseci rada u godini daje 2.200 proizvoda (usluga)
- planira se godišnji prihod (2.200 kom × 90 kn) od 198.000 kn
- budući da će se u 2005. godini raditi 6 mjeseci planira se polovina tog iznosa, a od 2006. nadalje 10 postotno povećanje

## 7. FINANCIJSKI ELEMENTI

### 7.1. Investicije u dugotrajnu imovinu (osnovna sredstva)

Stalna sredstva obuhvaćaju materijalnu i nematerijalnu imovinu s vijekom trajanja duljim od 1. godine, a tu spadaju: zemljište, građevni objekti, oprema, dugogodišnji nasadi, osnovno stado (jato), osnivačka ulaganja (izrada projekata, građevne dozvole i sl.) te ostala sredstva. Npr. radi se od tri dijela opreme, koja se odmah stavlja u funkciju

R.Br.	OPIS	NABAVNA VRIJEDNOST
1.	A	55.000
2.	B	45.000
3.	C	10.000
	<b>OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>110.000</b>

### 7.2. Investicije u obrtna sredstva

Za prosječno stanje pojedine stavke obrtnih sredstava obično se godišnji promet dotične stavke dijeli koeficijentom obrtaja. Koeficijent obrtaja je podatak o tome koliko se puta poslovni ciklus ponovi od njegova početka do kraja godine.

Npr. za 30 dana vezivanja zaliha koeficijent obrtaja je 12 (360 :30 =12).

No, još je jednostavnije godišnji promet dijeliti s brojem nabava odnosno isplata tijekom godine, a to se za ovaj slučaj može vidjeti iz slijedeće tablice:

R.Br.	OPIS	GOD.PROMET	BR.NABAVA U GODINI	PROSJEČNA SREDSTVA
1.	Trošak materijala	22.800	6	3.800
2.	Vanjske usluge	29.800	12	2.483
3.	Izdaci osoblja	55.200	12	4.600
4.	<b>Ostali troškovi</b>	<b>25.680</b>	12	2.140
			<b>UKUPNO</b>	<b>13.023</b>

Uz pretpostavku da će se sve usluge normalno (mjesečno) naplaćivati u obrtnim sredstvima bilo bi u prosjeku vezano 13.000 kuna (trajnih obrtnih sredstava).

Potrebe za obrtnim sredstvima obično uključuju pokrivanje troškove zakupnine za prostor,

električne energije, ulaznog materijala, komunalnih usluga, promidžbe, telefona, knjigovodstva, brutto plaća, troškova prijevoza i sl.

### 7.3. Troškovi poslovanja - godišnji

- ukupni troškovi razvrstani prema skupinama, npr.:

#### MATERIJALNI TROŠKOVI

OPIS	2005.g.	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.
Električna energija	2.400	4.800	5.280	5.280	5.280
osnovni i ostali materijal	9.00	18.00	19.800	19.800	19.800
<b>UKUPNO</b>	<b>11.400</b>	<b>22.800</b>	<b>25.080</b>	<b>25.080</b>	<b>25.080</b>

#### TROŠKOVI VANJSKIH USLUGA

OPIS	2005.g.	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.
Zakup prostora	6.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Komunalne usluge	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Promidžba	5.00	1.000	1.000	1.000	1.000
HPT+mob.	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Knjigovodstvo	4.200	8.400	8.400	8.400	8.400
<b>UKUPNO</b>	<b>20.600</b>	<b>29.800</b>	<b>29.800</b>	<b>29.800</b>	<b>29.800</b>

#### TROŠKOVI OSOBLJA – npr. bruto plaća 4.600 kn mjesečno – uposlen osnivač

TROŠKOVI OSOBLJA	2005.g.	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.
<b>UKUPNO</b>	<b>27.600</b>	<b>55.200</b>	<b>60.720</b>	<b>66.792</b>	<b>66.792</b>

#### OSTALI TROŠKOVI POSLOVANJA (NEMATERIJALNI)

OPIS	2005.g.	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.
Dnevnice	2.040	4.080	4.488	4.488	4.488
Prijevoz vlastitim vozilom	10.800	21.600	23.760	23.760	23.760
<b>UKUPNO</b>	<b>12.840</b>	<b>25.680</b>	<b>28.242</b>	<b>28.242</b>	<b>28.242</b>

### 7.4. Proračun amortizacije

(koristi se stopa redovnog otpisa, a može ubrzana stopa i jednokratni otpis)

R.BR	OPIS	NABAVNA VRIJEDNOST	STOPA OTPISA	GOD. AMORTIZACIJA
1.	A	55.000	25	13.750
2.	B	45.000	25	11.250
3.	C	10.000	13	1.250
	<b>OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>110.000</b>		<b>26.250</b>

### 7.5. Financijska konstrukcija

R.BR.	ULAGANJE	KUNA	%
1.	U OSNOVNA SREDSTVA	110.000	73
2.	U OBRтна SREDSTVA	40.000	27
	<b>UKUPNO</b>	<b>150.000</b>	<b>100</b>
	<b>IZVORI</b>		

1.	VLASTITA SREDSTV	50.000	53
2.	KREDIT	100.000	67
	<b>UKUPNO</b>	<b>150.000</b>	<b>100</b>

### 7.6. Plan otplate kredita (primjer)

- Iznos kredita: 100.000 kuna
  - Ukupan rok otplate kredita je 5 godina, a u tome poček pola godine
  - Vraća se polugodišnje - 8 rata ukupno
  - Godišnja kamatna stopa 7 %
  - Iskorištenje u svibnju 2005. god. – stavljanje u otplatu 1.06. 2005.
  - Početak do 1.12. 2005. – prvi anuitet dopijeva 01.05. 2005. (II.kvartal)
- (u vrijeme počeka ne plaća se rata, ali se plaća kamata)

Br.	Dospijeće	Iznos rate	Iznos kamate	Ukupno	Ostatak duga
	<b>U 2005.god. samo kamata</b>		3.500		100.000
2.	II.kvartal	12.500	3.500	16.000	87.500
3.	IV. Kvartal	12.500	3.063	15.563	75.000
	<b>2006.god.</b>	<b>25.000</b>	<b>6.563</b>	<b>31.563</b>	
4.	II.kvartal	12.500	2.625	15.125	<b>62.500</b>
5.	IV. Kvartal	12.500	1.875	14.375	50.00
	<b>2007.god.</b>	<b>25.000</b>	<b>4.500</b>	<b>29.500</b>	
6.	II.kvartal	12.500	1.750	14.250	37.500
7.	IV. Kvartal	12.500	1.313	13.813	25.000
	<b>2008.god.</b>	<b>25.000</b>	<b>3.063</b>	<b>28.063</b>	
8.	II.kvartal	12.500	875	13.375	12.500
9.	IV. Kvartal	12.500	438	12.938	0
	<b>2009.god.</b>	<b>25.000</b>	<b>1.313</b>	<b>26.313</b>	
	<b>UKUPNO</b>	<b>100.00</b>	<b>18.938</b>	<b>118.938</b>	<b>12.500</b>

Ovo je tzv. dekurzivni proporcionalni obračun – jednake rate.

(Ova tablica stavlja se u prilog plana, a u planu se daju samo obveze po godinama)

- **godišnje obveze po kreditu** (ako ima još kredita obveze se sumiraju sa ovim kreditom)

GODINA	KAMATE	RATE	UKUPNO
2005	3.500	-	3.500
2006	6.563	25.000	31.563
2007	4.500	25.000	29.500
2008	3.063	25.000	28.063
2009	1.313	25.000	26.313
<b>UKUPNO</b>	<b>18.938</b>	<b>100.000</b>	<b>118.938</b>

### Projekcija računa dobiti i gubitka za d.o.o.

R.Br.	OPIS	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>A</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>99.000</b>	<b>198.000</b>	<b>217.800</b>	<b>217.800</b>	<b>217.800</b>
1	Materijalni troškovi	11.400	22.800	25.080	25.080	25.080
2	Vanjske usluge	20.600	29.800	30.400	30.400	30.400
3	Troškovi osoblja	27.600	55.200	60.720	60.720	60.720
4	Amortizacija	13.125	26.250	26.250	26.250	26.250
5	Ostali troškovi	12.840	25.680	28.248	28.248	28.248
6	Kamte na kredit	3.500	6.563	4.500	3.063	1.313
<b>B</b>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>89.065</b>	<b>166.293</b>	<b>175.198</b>	<b>179.833</b>	<b>17.083</b>
<b>C</b>	<b>NEOPOREZOVANA DOBIT</b>	<b>9.935</b>	<b>31.708</b>	<b>42.602</b>	<b>37.968</b>	<b>39.718</b>
<b>D</b>	<b>POREZ (20%)</b>	<b>1.987</b>	<b>6.342</b>	<b>8.520</b>	<b>7.594</b>	<b>7.944</b>

<b>E</b>	<b>DOBIT</b>	<b>7.948</b>	<b>25.366</b>	<b>34.082</b>	<b>30.374</b>	<b>31.774</b>
----------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

- kako bi to izgledalo da je obrtnik?

R.Br.	OPIS	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>I.</b>	<b>PRIMICI</b>	<b>99.000</b>	<b>198.000</b>	<b>217.800</b>	<b>217.800</b>	<b>217.800</b>
<b>II.</b>	<b>IZDACI</b>	<b>70.465</b>	<b>129.093</b>	<b>132.478</b>	<b>131.041</b>	<b>129.291</b>
1	Materijalni troškovi	11.400	22.800	25.080	25.080	25.080
2	Vanjske usluge	20.600	29.800	30.400	30.400	30.400
3	Troškovi osoblja	27.600	55.200	60.720	60.720	60.720
4	Amortizacija	13.125	26.250	26.250	26.250	26.250
5	Ostali troškovi	12.840	25.680	28.248	28.248	28.248
6	Kamte na kredit	3.500	6.563	4.500	3.063	1.313
<b>III.</b>	<b>DOHODAK</b>	<b>28.535</b>	<b>68.907</b>	<b>85.322</b>	<b>86.759</b>	<b>88.509</b>
<b>IV.</b>	<b>OSOBNI ODBITAK</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
1	Osnovni	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
2	Dodatni	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	POREZNA OSNOVICA	0	38.907	55.322	56.759	58.509
	Osnovica za 15%	0	30.000	30.000	30.000	30.000
	Osnovica za 25%	0	8.907	25.322	26.759	28.509
	Osnovica za 35%	0	0	0	0	0
1	POREZ 15%	0	4.500	4.500	4.500	4.500
2	POREZ 25%	0	3.117	8.863	9.366	9.978
3	POREZ 35%	0	0	0	0	0
4	PRIREZ	0	476	835	867	905
5	POREZ I PRIREZ	0	8.094	14.198	14.732	15.383
<b>V.</b>	<b>GODIŠNJA PLAĆA VLASNIKA</b>	<b>28.535</b>	<b>60.813</b>	<b>71.124</b>	<b>72.027</b>	<b>73.126</b>

#### 7.7. Pokazatelji učinkovitosti (primjer - odnosi se na 2005. god.)

- mogući su razni tzv. statični pokazatelji učinkovitosti poslovanja, a neki od njih su:

1/ Dobit po zaposlenom = oporezovana dobit/broj zaposlenih = 25.366 kn

2/ Obrtaj ukupnih ulaganja = ukupan prihod / ukupna ulaganja = 1,32

3/ Rentabilnost (prinos) ukupnih ulaganja = dobit/ ukupno ulaganje = 0,1691

4./ Rentabilnost (prinos)vlastitih sredstava = dobit/ vlastita sredstva = 0,5073

- pokazatelji su interesantni ako ih uspoređujemo sa svojim prethodnim poslovanjem ili sa sebi srodnima poduzetnicima (uvjetno rečeno konkurentima).

#### 7.8. Prag rentabilnosti (točka pokrića)

Prag rentabilnosti (točka pokrića) je točka na kojoj su jednaki prihodi i rashodi tj. dobit je nula, a može se računati za dva slučaja:

- minimalna godišnja proizvodnja pri planiranoj cijeni i

- minimalna prodajna cijena pri planiranoj godišnjoj proizvodnji

U ovom slučaju je planirana godišnja količina proizvoda **K = 2.200 komada**, a planirana cijena **C = 90 kuna/komad**.

Još je potrebno znati fiksne rashode (one koji ne ovise o razini proizvodnje) i promjenjive (koji ovise od razine proizvodnje)

Obje vrste rashoda su o ovoj tabeli.

1.	Amortizacija	26.250	1.	Materijalni troškovi	22800
2.	Troškovi plaća	55.200	2.	Vanjske usluge (bez zakup.	15.400
3.	Trošak kredita-kamate	6.563		i kom.usluge)	
4.	Zakupnina	12.000	3.	ostali troškovi	25.680
5.	Komunalne usluge	2.400			63.880

<b>STALNI RASHODI=SR</b>	<b>102.413</b>	<b>PROMJENJIVI RASHODI=PR</b>	<b>63.880</b>
------------------------------	----------------	-----------------------------------	---------------

Primjenom ovog izračuna

Minimalan količina  $K_{min} = SR / (C - PR / K) = 1.680$  komada

(po cijeni od 90/kom)

Minimalna cijena  $C_{min} = (SR + PR) / K = 75,59$  kuna

(za 2400 komada godišnje)

Dakle, točka pokriva je za cijenu od 90 kuna/komad za 1680 komada godišnje odnosno za 2.400 komada po cijeni od 75,59 kuna/komad.

## 7.9. Financijski tok

- cilj mu je da pokaže sposobnost podmirenja obveza – poglavito kreditnih

R.BR.		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>I.</b>	<b>PRIMICI</b>	<b>249.000</b>	<b>198.000</b>	<b>217.800</b>	<b>217.800</b>	<b>257.800</b>
A	Prihodi	99.000	198.000	217.800	217.000	217.800
B	Izvori financiranja					
1.	Vlastita sredstva	50.000				
2.	Kredit	100.000				
3.	Ostatak vrijednosti					
3.1.	Osnovnih sredstava					
3.2.	Obrtnih sredstava					40.000
<b>II.</b>	<b>IZDACI</b>	<b>227.927</b>	<b>171.384</b>	<b>182.468</b>	<b>186.176</b>	<b>184.776</b>
B	Investicija					
1.	U dugotrajnu imovinu	110.000	0	0	0	0
2.	U obrtna sredstva	40.000	0	0	0	0
3.	Materijalni troškovi	11.400	22.800	25.080	25.080	25.080
4.	Vanjske usluge	20600	29.800	30.400	30.400	30.400
5.	Troškovi osoblja	27600	55.200	60.720	66.792	66.792
6.	Ostali troškovi	12840	25.680	28.248	28.248	28.248
8	Obveze po kreditima					
8.1.	<b>Otplate</b>	<b>0</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
8.2.	Kamate	3500	6.563	4.500	3.063	1.313
9.	Porezi	1987	6.342	8.520	7.594	7.944
<b>III.</b>	<b>NETO PRIMICI</b>	<b>21.073</b>	<b>26.616</b>	<b>35.332</b>	<b>31.624</b>	<b>73.024</b>
<b>IV.</b>	<b>NP-KUMULATIVNO</b>	<b>21.073</b>	<b>47.689</b>	<b>83.021</b>	<b>114.645</b>	<b>187.669</b>

## 8. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

- Najprije se daje ocjena dosadašnjeg poslovanja temeljem do sada postignutih rezultata. Ta ocjena ujedno govori i o nositelju posla (u pravilu je to vlasnik obrta ili osnivač društva). Za početnike ostaje jedino da se ocjenjuje budući nositelj posla.
- Na kraju se donosi zbirna ocjena povezujući nositelja i plan, tj. koliko je projekt realno postavljen i izvediv te se procjenjuju mogući problemi i načini njihovog otklanjanja.
- Za one koji već posluju i koji nastavljaju s istim ili sličnim programom, relativno je lako donijeti ocjenu. Malo je teže donijeti ocjenu kada ovi poduzetnici ulaze u novi, potpuno različit program. Najteže je osjeniti početnika.
- Dakle, u svemu ovome najvažniji je nositelj posla.

## **9. IZGLED PRVE STRANICE POSLOVNOG PLANA**

Prva stranica s piše kada plan zgotovi i sadrži najbitnije elemente plana, pa osoba koja ga čita (obično bankar) dobije sliku o čemu se radi i hoće li dalje čitati i tražiti dodatna obrazloženja.  
Npr.

### **I/ INVESTITOR:**

- 1/ Naziv: "MORE" d.o.o. ,
- 2/ Adresa: Rijeka, Korzo 16
- 3/ Matični broj: 0577804

### **II/ PROJEKT:**

- 1/ Naziv projekta: Izrada i održavanje WEB aplikacija
- 2/ Lokacija: Rijeka, Korzo 16
- 3/ Karakter investicije: Uvođenje novog programa
- 4/ Terminski plan: Početak ulaganja 01. 06. 05 – kraj ulaganja 30.06.09.
- 5/ Promatrani vijek projekta: 5 godina

### **III/ STRUKTURA ULAGANJA:**

- 1/ u osnovna sredstva: 110.000 kuna (73%)
- 2/ u obrtna sredstva : 40.000 kuna (24%)

### **IV/ IZVORI SREDSTAVA:**

- 1/ Vlastita sredstva: 50.000 kuna (33%)
- 2/ Planiran kredit: 100.000 kuna (67%)

### **V/ PLANIRANI PRINOSI:**

- 1/ Prinos ukupnih ulaganja : 0,1691
- 2/ Prinos vlastitih sredstava 0,5073