

*dr. sc. Vlado BRKANIĆ,
prof. struč. stud., ovl. rač. i ovl. rev.*

UPRAVLJAČKE FINACIJE I RAČUNOVODSTVO

– alati za uspješno poduzetništvo –



Zagreb, listopad 2026.

Copyright © 2026.
RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge

10 000 Zagreb, Vlačka 68, Hrvatska
Tel.: 01/4699-700, faks: 01/4699-766
Prodaja: 01/4699-760
E-adresa: rrif@rrif.hr

Za nakladnika direktor:
Branimir MARKOTA, dipl. oec.

Glavni urednik izdanja:
dr. sc. Vlado BRKANIĆ, prof. struč. stud., ovl. rač. i ovl. rev.

Biblioteka:
RAČUNOVODSTVO

UDK 657.471 / 657.632 / 658.512 / 347.2 / 347.4

ISBN 978-953-272-225-3

Grafička priprema i tisak:
EDIT d.o.o.
Zagreb, Trumbićeva 12

CIP zapis je dostupan u nacionalnom skupnom katalogu knjižničnog sustava
Bukinet (katalog.bukinet.hr) pod brojem 991006059975509366.

PREDGOVOR

Ova je knjiga namijenjena vodećim osobama u trgovačkom društvu (direktorima, menadžmentu), a i svima ostalima od kojih se traži poznavanje svijeta financija i računovodstva ili pak kojima je to u poslu nužno poznavati kako bi uspješno mogli voditi poslovanje trgovačkog društva. U svojoj dugogodišnjoj praksi susretao sam se s pitanjima koja su tražila jednostavno objašnjenje računovodstvenih stanja ili nekih pokazatelja koji od vodećih osoba trgovačkog društva zahtijevaju donošenje točno određenih odluka kako bi se otklonila neka nepovoljnost (npr. insolventnost) ili prijetća ugroza uspješnom poslovanju. Onoliko koliko je to bilo moguće, izložena građa sažeto je objašnjena kako bi se prikazalo kako pojedina pojava može utjecati na razvoj poslovanja. Ne postoji drugi način obuhvaćanja nastalih poslovnih promjena ni računovodstvene obrade koja pruža informacije o uspjehu i neuspjehu upravljanja društvom, osim kroz računovodstvene proizvode – financijske izvještaje. Na to se nadovezuju obračuni poreza kojima se zaokružuje i oblikuje ukupna financijska slika društva.

Od čitatelja ove knjige ne očekujem veću pozornost u proučavanju cjelokupno izložene građe, jer za to danas nema nitko vremena, nego onih dijelova za koje postoji trenutačni interes. Polazeći od ove hipoteze, sadržaj je koncipiran u 14 poglavlja, a svaka tematska jedinica pregledno je obrađena s ciljem upoznavanja i razumijevanja svijeta financija i računovodstva. Držim iznimno bitnim da svaki menadžer, direktor ili poduzetnik kao vodeća osoba trgovačkog društva mora poznavati što se u „organizmu” društva zbiva kako bi pravodobno donio najbolju odluku primjerenu problemu. Svako ozbiljnije upravljanje poslovanjem oslanja se na računovodstvene informacije koje određuju smjer kretanja našeg „broda”. Te informacije treba tražiti od računovođe najmanje na tromjesečnoj razini, a poželjno je i na mjesečnoj. Godišnji financijski izvještaji mogu biti izvor informacija za poslovanje u prošlom razdoblju, bez mogućnosti da se nešto promijeni, popravi ili spriječi – glede onoga što se dogodilo. Svako negiranje ili otkrivanje loših stanja koja se prihvate kao takva, jer ne znamo drukčije, ne vodi društvo u bolju budućnost.

Radi lakšeg razumijevanje tih informacija, ponuđena su objašnjenja na pojednostavljeni način kako bi se jasnije sagledalo njihovo značenje i utjecaj na financijsko stanje. Svatko se treba suočiti s činjenicom da ne postoji bolji način od standardiziranih računovodstvenih postupaka kojima se utvrđuje poslovni rezultat kao razlika

prihoda i rashoda obračunskog razdoblja. Svaka kategorija (prihodi, rashodi) temelji se na brojnim podkategorijama koje utječu na njihovo priznavanje i iskazivanje u financijskom izvještaju. Samo dobar računovođa to će znati razvrstati, klasificirati i obuhvatiti u dopuštenom razmjeru one činjenice koje su kao nastali poslovni događaj nužne za priznavanje (utvrđivanje). Iako uzastopno iskazivanje gubitka možda trenutačno ne ugrožava likvidnost društva, no dugoročno predstavlja put prema bankrotu. Pojave određenih bilančnih stanja ili u poslovnom rezultatu su faktori ranih upozorenja koje treba razumjeti i dijagnosticirati, odnosno detektirati. Uočene pojavnosti treba podvrći testu pridonose li one stvaranju novca, odnosno poslovnom uspjehu. Istražuje se u čemu je sadržan novac koji nedostaje, u koju je vrstu imovine uloženo puno novčane imovine, koji su troškovi tzv. „masne naslage” utjecali na loš poslovni rezultat itd.

Koja razina zaduženosti ne ugrožava solventnost, jesu li izvori sredstava primjereni za financiranje pojedine vrste imovine itd. Menadžeri i vodeće poslovno osoblje (direktori) moraju kao doktori medicine postaviti dijagnozu i način liječenja. Ako u tome pomognu ovi tekstovi, svrha ovog rada je ispunjena.

Da bi se ublažila težina obrađivanih tema, radi relaksacije priložene su karikature pokojnog gosp. Otta Reinsigera, s kojim sam petnaestak godina surađivao na karikaturama tematski vezanim za sadržaje obrađivane u časopisu Računovodstvo, revizija, financije. Mnogi pamte njegovog Peru koji je svakodnevno nasmijavao čitatelje Vjesnika.

Za javnost prvi put ističem kako sam imao čast surađivati, prema mojem mišljenju, s najvećim hrvatskim karikaturistom. Nije mi bilo nimalo lako osmisliti likove i ambijent karikature u odnosu na stručnu financijsku problematiku. Naime, kao glavni urednik časopisa predlagao sam ideju i sadržaj karikature, kao i popratni tekst ispod slike koji je trebao nasmijati čitatelje. Moj odnos s gosp. Ottom Reisingerom (dipl. inž. arh.) bio je vrlo prisan, a naši su razgovori uvijek bili prožeti humorom. Zanimljivo je prisjetiti se jedne zgode kada sam mu u hotel Dubrovnik donio potvrdu o uplati autorskog honorara. Prišao mi je i zamolio da sjednem sa strane, a ne među brojno društvo njegovih poznanika s kojima je svakodnevno raspravljao uz kavu. Nedugo zatim nastavili bismo sami razgovor, no već na početku bi se ispričao: „Zna-te, kad bi ovi moji žicari znali da sam naplatio honorar, odmah bi tražili da platim rundu pića.” Razumljivo, sve je to bilo izrečeno u poluožbiljnom i polušaljivom tonu.

Krajem 2014. godine došao je u RRIF radi pomoći oko sastavljanja prijave poreza na dohodak. Budući da sam u pregovorima o cijeni karikatura predlagao nižu svotu, uz napomenu „da mi računovođe nismo bogati”, dolaskom u naše prostorije prvo je kroz šalu primijetio: „Pa ja sam očekivao da vam krov propušta...”. Njegova duhovitost i ironija bile su gotovo nedokučive kako u neposrednom razgovoru, tako i u crtežima njegovih karikatura.

Odmah mi je bilo jasno da ćemo razgovarati i o njegovu honoraru. Prema mišljenju mnogih, on je bio najveći i najinteligentniji karikaturist u Hrvatskoj. Neka ostvarenja iz njegova bogatog opusa predstavljena su i u ovoj knjizi. Suradnja s nepovrljivim Ottom Reisingerom bila je iznimno zadovoljstvo.

Veliki dio izložene građe potječe iz skripte koju sam pripremio za Veleučilište RRI, gdje sam predavao kolegij „Osiguranje naplate i prisilna naplata potraživanja”. Nažalost, od 2024. godine Veleučilište je u likvidaciji jer više nisu bili ispunjeni temeljni preduvjeti za nastavak poslovanja. Te je godine interes za studij pokazalo samo šest studenata. Za tako mali odziv vjerojatno postoji više razloga: zahtjevnost studija, troškovi školarine, obvezna državna matura, nepovoljni demografski trendovi i drugo. Studij „Računovodstvo i financije” očito više ne privlači dovoljan broj polaznika. Vodili smo se pritom racionalnim pristupom: ako na tržištu za nešto nema interesa, to upućuje na zaključak da to nikome ne treba. S druge strane, sve je manje kvalificiranih i samostalnih računovođa, što već sada predstavlja izazov za naše gospodarstvo i postaje sve većim problemom za poduzetništvo. Taj će se problem produbljivati pa će možda veća potražnja značiti i njihove veće dohotke, što bi moglo biti motivom za bavljenje ovim zanimanjem.

Na kraju, obraćam se upravljačkom menadžmentu kojemu je od iznimne važnosti da zapošljavati educirane računovođe sposobne pripremiti pouzdane financijske izvještaje i druge računovodstvene informacije nužne za poslovno odlučivanje. Direktori su, naime, u konačnici odgovorni za financijske i porezne izvještaje. Ovlašteni računovođe s odgovarajućim certifikatima pouzdano su jamstvo da će moći odgovoriti zahtjevima posloводства. No jednako je bitno da i menadžment (članovi uprave) razumije sadržaj i značenje tih izvještaja i informacija. Poželjno je, štoviše, da menadžment tražiti i dopunske izvještaje kako bi se poslovne odluke mogle donositi pouzdano i pravodobno.

Izražavam zahvalnost gđici. Bernardi Varga na trudu oko pripreme tekstova i tablica za tisak, čime je znatno pripomogla da se realizira ovo izdanje.

Nadam se da će ova knjiga pridonijeti boljem razumijevanju, pa i svojevrsnom „otkrivanju tajni” koje kriju financijska i porezna izvješća.

Sretno!

Zagreb, listopad 2026.

Autor:
Vlado Brkanić

SADRŽAJ

PREDGOVOR	III
------------------------	-----

I. RAZUMIJEVANJE POSLOVANJA NUŽNO VEŽE I RAZUMIJEVANJE RAČUNOVODSTVA

1. PRISTUP	1
1.1. Je li računovodstvo potreba ili birokratska izmišljotina.....	1
1.2. Razlikovanje knjigovodstva i računovodstva.....	2
2. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO	5
3. FINACIJSKO UPRAVLJANJE.....	6
3.1. Ciljevi upravljanja financijama	7
3.2. Politika financiranja društva	8
3.3. Granična sposobnost otplate duga.....	11
4. RAZUMIJEVANJE FINACIJSKOG SUSTAVA KROZ RAČUNOVODSTVO	12
4.1. Razlikovanje troška od imovine	13
4.2. Razlika prihoda i primitka	13
4.3. Kada nabavljena imovina postaje trošak i prihod za prodano (načelo sučeljavanja)	14
4.4. Razumijevanje poslovnog procesa – transformacijski ciklusi	15
5. OBRAČUNSKE KATEGORIJE KOJE PRATE POSLOVNI SUSTAV.....	16
5.1. Bilanca kao izvještaj o stanju imovine, obveza i kapitala.....	17
5.2. Račun dobitka i gubitka	20
5.3. Bilješke uz financijske izvještaje	22
5.4. Izvještaj o novčanom toku.....	23
5.5. Izvještaj o promjeni kapitala	23
5.6. Izvještaj o održivosti.....	24
5.7. Izvještaj posloводства	25
5.8. Konsolidirani financijski izvještaji	25
5.9. Odgovornost za financijske izvještaje.....	26
6. RAČUNOVODSTVENI I POREZNI DOBITAK – RAZLIKE U CILJEVIMA.....	27
6.1. Računovodstveni dobitak i porezna osnovica	28

6.2. Bilančna načela i utjecaj na dobitak / gubitak.....	29
6.3. Dobitak za oporezivanje (porezna osnovica)	31
6.4. Kako smanjiti porezni teret bez prekršaja	33
6.5. Amortizacija kao poželjni trošak u funkciji (privremenog) smanjenja poreza	35
6.6. Smanjenje troškova kao prirodni oblik povećanja poslovnog rezultata – dobitka.....	37
6.7. Inventura – popis imovine i obveza	38
7. REVIZIJA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA	44
7.1. Interna revizija.....	44
7.2. Obveznici i neobveznici eksterne revizije	44

II. OBLICI USTROJA POSLOVANJA I KUPNJA – PRODAJA UDJELA

1. VLASNIČKI KAPITAL KAO VLASTITI IZVOR FINANCIRANJA	47
1.1. Osnivački kapital	47
1.2. Razlikovanje društvenog i privatnog – zabluda vlasnika poslovnih udjela	48
1.3. Što znači ograničena odgovornost.....	49
1.4. „Proboj” pravne odgovornosti članova društva.....	50
1.5. Povećanje vlasničkoga – temeljnog kapitala	50
1.6. Pričuve (rezerve) – zakonske, slobodne i ostale	51
1.7. Smanjenje vlasničkoga – temeljnog kapitala	53
2. ORGANI (TIJELA) ZA VOĐENJE TRGOVAČKOG DRUŠTVA.....	54
2.1. Skupština društva.....	55
2.2. Uprava društva	55
2.3. Nadzorni odbor	56
2.4. Upravni odbor	56
3. KOLIKO VRIJEDI DRUŠTVO KOJE NE KOTIRA NA BURZI.....	58
3.1. Što se prodaje, a što kupuje?.....	58
3.2. Ograničenja koja treba imati na umu kod kupnje poduzeća.....	58
3.3. Pitanje provedbe <i>due diligence</i>	61
3.4. Dinamičke metode za procjenu vrijednosti poduzeća	61
3.5. Statička procjena – metoda neto knjigovodstvene vrijednosti.....	64
3.6. Zaključno utvrđenje vrijednosti poduzeća	68

III. UPRAVLJANJE POSLOVNIM REZULTATOM I RAZUMIJEVANJE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA

1. UPRAVLJANJE POSLOVNIM REZULTATOM	71
1.1. Upravljanje troškovima.....	71
1.2. Ponašanje troškova u odnosu na aktivnosti	73

1.3. Točka pokrića – rezultat „nula”	76
1.4. Kontribucijska marža ili doprinos pokrića.....	78
2. FINACIJSKA OBILJEŽJA PREMA VRSTI DJELATNOSTI.....	79
2.1. Trgovačka djelatnost	79
2.2. Uslužne djelatnosti	82
2.3. Proizvođačka djelatnost.....	83
2.4. Ostale kalkulacije u proizvođačkim društvima.....	85
2.5. Kalkulacija najamnine – zakupnine.....	90
3. ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA	94
3.1. Prinos na vlastiti kapital.....	95
3.2. Dobitak prije kamate i poreza – EBIT	96
3.3. Dobitak prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije – EBITDA.....	98
3.4. Mjerenje povrata na ulaganje (ROI)	98
3.5. Učinak reinvestiranja amortizacije.....	100
3.6. Pokazatelj isplativosti financiranja s vlastitim kapitalom ili kreditom	101
3.7. Pokazatelj prinosa na kapital	102
3.8. Pokazatelj prinosa na vlastiti i tuđi kapital.....	103
3.9. Udio vlastitog kapitala u financiranju poslovanja	104
4. ZLATNA PRAVILA FINACIRANJA	116
4.1. Vertikalna struktura bilance	116
4.2. Horizontalna struktura bilance i pravila financiranja – primjeri	118
5. ANALIZA STRUKTURE TROŠKOVA	120
6. TROŠKOVI FINACIRANJA POSLOVANJA I VREMENSKA PREFERENCIJA NOVCA.....	123
6.1. Kamata kao cijena novca – ispodgodišnje ukamaćivanje	126
6.2. Naknada od 40,00 € zbog dužnikova zakašnjenja u plaćanju	128
6.3. Zastara i prekidanje zastare.....	130

IV. UPRAVLJANJE POTRAŽIVANJIMA I OSIGURANJE PLAĆANJA

1. POTRAŽIVANJA – NASTANAK TRAŽBINE ZA PRODANO.....	137
1.1. Otkrivanje kupaca neplatiša.....	139
1.2. Upravljanje tražbinama – određivanje granice zaduženja kupaca	140
1.3. Ocjena – provjera boniteta ili kreditne sposobnosti dužnika	142
1.4. Kreditna analiza i odluka o prodaji.....	143
2. ČIMBENICI NAPLATE TRAŽBINA	146
2.1. Vanjski čimbenici naplate.....	148
2.2. Politika naplate tražbine u praksi	148
2.3. Procjena nenaplativosti tražbina	150
2.4. Politika prodaje i uzročnost troškova otpisa	151
3. OCJENA PERFORMANSI KUPACA.....	153

3.1. Izračun profitabilnosti kupca.....	154
3.2. Obrtaj tražbina i utjecaj na profitabilnost.....	156
3.3. Koeficijenti obrta gotovih proizvoda i zaliha materijala	157
4. RAZUMIJEVANJE POTREBE OSIGURAVANJU NAPLATE POTRAŽIVANJA	159
4.1. Kako smanjiti rizik potraživanja.....	160
4.2. Savjeti o upravljanju novcem i dugovima prema spisima Benjamina Franklina.....	163
5. FENOMENI U NAPLATI POTRAŽIVANJA – KAKO DO UČINKOVITOSTI	165
5.1. Primjer iz američke prakse u poboljšavanju naplate	166
5.2. Telefonska i dopisna potpora naplati tražbina	168
5.3. Poziv na plaćanje koji dužniku upućuje odvjetnik	170
6. ŠTO TREBA ZNATI O POREZIMA U KUPOPRODAJAMA I PODUZETNIŠTVU	171
6.1. Kakva je uloga PDV-a u prometu dobara i usluga – tko snosi teret poreza	171
6.2. Porez na promet nekretninama	176
6.3. Posebni porezi i trošarine	178
7. OSIGURANJE NAPLATE INSTRUMENTIMA OSIGURANJA, STVARIMA I PRAVIMA	179
7.1. Zakonski rok plaćanja i očekivanja vjerovnika.....	179
7.2. Bankarska garancija	180
7.3. Akreditivno osiguranje	183
7.4. Zadužnica.....	184
7.5. Mjenica.....	189
7.6. Pridržaj prava vlasništva – povrat stvari u slučaju neplaćanja	191
7.7. Jamstvo– korporativna garancija	193
7.8. Osiguranje naplate zalogom.....	195
7.9. Zalog poslovnih udjela i vrijednosnih papira.....	200

V. NAČINI NAPLATE POTRAŽIVANJA

1. PLAĆANJE I ALTERNATIVNI NAČINI PLAĆANJA – NAPLATE TRAŽBINA / OBVEZA.....	215
1.1. Sustav platnog prometa i plaćanja.....	216
1.2. Dospjelost tražbina i obveza te rokovi plaćanja – ispunjenja obveza.....	218
1.3. Alternativni načini plaćanja	230
2. NAPLATA TRAŽBINA U PREDSTEČAJNOJ NAGODBI I STEČAJU.....	238
2.1. Predstečajna nagodba.....	238
2.2. Njemačka iskustva u svladavanju krize	243
2.3. Naplata tražbina iz stečaja.....	248
2.4. Prisilna naplata – tužba, ovrha	252

VI. PREGOVORIMA DO SKLAPANJA POSLOVA

1. PREGOVORI I SKLAPANJE UGOVORA	255
1.1. Svrha pregovora	255
1.2. Priprema za pregovore	258
1.3. Pozdravljanje i predstavljanje	261
1.4. Odijevanje	263
1.5. Kako do uspjeha u pregovaranju	265
1.6. Pregovori i kulturne razlike	274
1.7. Čimbenici uspjeha pregovaranja	276
1.8. Sklapanje ugovora	280
1.9. Predugovor	281

VII. POSLOVNE KOMBINACIJE I RANO OTKRIVANJE KRIZE

1. POSLOVNA SPAJANJA, PODJELA DRUŠTVA I PRESTANAK DRUŠTVA	287
1.1. Razlozi statusnih promjena	287
1.2. Pripajanja i spajanja	287
1.3. Podjela društva	290
1.4. Prestanak društva – likvidacija	296
1.5. Stečaj društva	300
2. RANO OTKRIVANJE KRIZE, RESTRUKTURIRANJE I PROMJENA POSLOVNOG MODELA	300
2.1. Restrukturiranje kao pokušaj uprave da riješi krizno stanje	302
2.2. Kako do sporazuma za sanaciju - restrukturiranje	303
2.3. Prevencija krize i promjena poslovnog modela	304
2.4. Interesi i napetosti dionika glede odluke o restrukturiranju	306
2.5. Plan restrukturiranja i uključivanja dionika u rješavanje krize društva	312

VIII. OBITELJSKA PODUZEĆA – UPRAVLJANJE I SUKCESIJA

1. OBITELJSKA PODUZEĆA – UPRAVLJANJE I SUKCESIJA	315
1.1. Kodeks upravljanja obiteljskim trgovačkim društvom	315
1.2. Primjer kodeksa upravljanja za obiteljska poduzeća iz Njemačke	316
1.3. Pitanje nasljedstva (sukcesije) poduzeća	326
1.4. Bračna stečevina na udjelu u d.o.o.-u	329
1.5. Porezna pitanja u vezi s nasljeđivanjem poslovnog udjela	331
2. IZAZOVI VLASNIČKIH ODNOSA U OBITELJSKIM DRUŠTVIMA	331
2.1. Uzroci vlasničke krize – detekcija izazova	332
2.2. Složeni sustav ciljeva i izazova	333
2.3. Razgraničenje privatne od društvene imovine	335
2.4. Prednosti i rizici obiteljskih poduzeća	338
2.5. Kako osigurati nastavak – egzistenciju	339

2.6. Procjena vrijednosti vlasničkog udjela – vrijednosti poduzeća.....	341
2.7. Vlasnička prilika sustavnog rješenja.....	341
3. ZAPOŠLJAVANJE RADNIKA, ČLANA UPRAVE UMIROVLJENOG DIREKTORA I POSLOVNA TAJNA U PRIVATNIM DRUŠTVIMA.....	344
3.1. Sklapanje ugovora o radu s radnicima i direktorom.....	344
3.2. Radni odnos člana uprave – menadžera i direktora umirovljenika.....	345
3.3. Što se ne smatra radnim odnosom	348
3.4. Poslovna tajna i zaposlenici.....	349

IX. POSLOVNO PLANIRANJE I KREDITIRANJE POSLOVANJA

1. POSLOVNI PLAN KAO PROJEKCIJA POSLOVNOG REZULTATA	351
1.1. Izrada godišnjeg poslovnog plana	351
1.2. Operativni plan prodaje.....	353
1.3. Operativni plan proizvodnje	355
1.4. Operativni plan nabave izravnog materijala.....	355
1.5. Plan troškova uprave i prodaje.....	356
1.6. Proračun novčanih tokova.....	357
1.7. Izvještaji o poslovnom rezultatu u odnosu na planirano.....	358
2. FINANCIRANJE POSLOVNIH PLANOVA IZ KREDITA	361
2.1. Obilježja bankovnih kredita	361
2.2. Otplatni planovi kredita.....	363
2.3. Kamata kao cijena kredita	364
2.4. Čimbenici koji utječu na oblikovanje kamatne stope	365
2.5. Osiguranja kredita (kolateral).....	366
2.6. Analiza kreditnog potencijala trgovačkog društva	368

X. KUPITI ILI UZETI U NAJAM – OSVRT NA OSOBNE AUTOMOBILE

1. UVOD	371
1.1. Temeljna načela za odlučivanje	371
1.2. Kriteriji za poslovno odlučivanje	372
1.3. Bilančne i stvarne posljedice u vezi s vrstama najмова	374
1.4. Osobni automobili – što je najpovoljnije.....	375
1.5. Zaključna misao	381
2. INVESTICIJE U DRUŠTVU I OCJENA ISPLATIVOSTI.....	382
2.1. Općenito o ulaganju.....	382
2.2. Objekt investiranja	382
2.3. Metoda izračuna sadašnje vrijednosti povrata investicije	383
2.4. Metode razdoblja povrata investicije.....	387
2.5. Metoda interne stope rentabilnosti	388
2.6. Pokazatelj prinosa ulaganja u nekretninu	390

2.7. Faktori utjecaja na odluku o investiranju.....	391
3. USPOREDNA ANALIZA S KONKURENCIJOM – <i>BENCHMARKING</i>	392
XI. TROŠKOVI, ALTERNATIVNE ODLUKE I OSIGURANJA	
1. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA.....	395
1.1. pristup upravljanju troškovima.....	395
1.2. Očekivani troškovi i njihov razvoj.....	398
1.3. Mitovi i zablude u vezi s diferencijalnim troškovima.....	399
2. ALTERNATIVNE PROCJENE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU	401
2.1. Uspostava kriterija	401
2.2. Čimbenici pri odlučivanju.....	403
3. POSLOVNA STRATEGIJA DRUŠTVA	404
3.1. Prodaja	404
3.2. Tehničko-Tehnološke komponente inovacije.....	405
3.3. Nabavna funkcija.....	406
3.4. Radna snaga.....	407
3.5. Financijska otpornost	408
4. POSLOVNO PREUZIMANJE KAO NAČIN RASTA	413
4.1. Prijateljsko i neprijateljsko preuzimanje.....	413
4.2. Podobnost preuzimatelja	415
4.3. Vrijednost transakcije preuzimanja	416
5. TRANSFERNE CIJENE KAO POREZNI PROBLEM	416
6. OSIGURANJE IMOVINE I OSOBA.....	418
6.1. Načela naknade štete	419
6.2. Izbor vrste osiguranja.....	420
6.3. Transportna osiguranja.....	421
6.4. Zdravstvena i mirovinska osiguranja.....	423
XII. POVEĆANJE PRODAJE I ZAJEDNIČKI POTHVAT	
1. ANALIZA USPJEŠNOSTI PRODAJE.....	425
1.1. Tržišna analiza prodaje metodom 4-C	425
1.2. Ponašanje potrošača pri kupnji	428
2. ORTAŠTVO KAO NAČIN ZAJEDNIČKOG POTHVATA.....	429
2.1. Vođenje poslova ortaštva	430
2.2. Primjer zajedničke proizvodnje u ortaštvu	432
2.3. Primjer ortaštva u graditeljstvu.....	434
XIII. ORGANIZACIJA POSLOVANJA I UPRAVLJANJE KAPITALOM	
1. ORGANIZACIJA POSLOVANJA DRUŠTVA	437
1.1. Funkcijska organizacija utemeljena na hijerarhiji odgovornosti.....	437
1.2. Spajanja funkcija i zablude o sinergijskom učinku	438

1.3. Horizontalni sustav rukovođenja (odlučivanja)	439
2. UPRAVLJANJE FINACIJAMA DRUŠTVA	442
2.1. Upravljanje vlastitim – trajnim kapitalom	443
2.2. Upravljanje dugoročnim i kratkoročnim obvezama	445
2.3. Razlozi uprave u zahtjevu za dodatnim financiranjem – prijedlozi rješenja	447
2.4. Upravljanje zalihama	449
2.5. Upravljanje potraživanjima od kupaca	450
3. UPRAVLJANJE NEMATERIJALNOM IMOVINOM – OSOBLJEM.....	451
3.1. Intelektualni – ljudski kapital	451
3.2. Strukturni kapital	452
3.3. Motivacija zaposlenika	453
3.4. Menadžerske kompenzacije – otpremnine.....	455
XIV. SUOČAVANJE S INSPEKCIJSKIM NADZOROM	
1. SUOČAVANJE UPRAVE S POREZNIM NADZOROM I DRUGIM INSPEKCIJAMA.....	457
1.1. Porezni nadzor – početak.....	457
1.2. Akti (pismena) u poreznom nadzoru.....	459
1.3. Utvrđivanje obveza za doprinose.....	464
2. INSPEKCIJSKI RADNOPRAVNI NADZOR.....	465
POGOVOR	467
LITERATURA	471
KAZALO POJMOVA	473