

Kreiranje poslovnog plana poduzeća Pak d.o.o. kao alata pokretanja poslovnog pothvata

Vojvoda, Kornelija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:032143>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

Kornelija Vojvoda

ZAVRŠNI RAD

**KREIRANJE POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA PAK d.o.o. KAO
ALATA POKRETANJA POSLOVNOG POTHVATA**

Zagreb, 2019.

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE

ZAVRŠNI RAD

**KREIRANJE POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA PAK d.o.o. KAO
ALATA POKRETANJA POSLOVNOG POTHVATA**

Ime i prezime studenta: Kornelija Vojvoda

Matični broj studenta: 520/17-1

Mentor: Gordana Zoretić, univ. spec. oec.

Zagreb, 2019.

Zahvala

Zahvaljujem vlasnicima i Upravi poduzeća Muraplast d.o.o., što su mi omogućili stjecanje novih znanja, te na velikoj podršci i razumijevanju tokom cijelog studija.

Zahvaljujem i svojoj mentorici Gordani Zoretić, univ. spec. oec. na strpljenju, pruženoj pomoći i vodstvu pri izradi ovog završnog rada.

Veliko hvala roditeljima i suprugu, jer bez njihove podrške, strpljenja i razumijevanja ovaj uspjeh ne bi bio moguć.

KREIRANJE POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA PAK d.o.o. KAO ALATA POKRETANJA POSLOVNOG POTHVATA

SAŽETAK

Razvojna politika je dio poslovne politike poduzeća kojom se osigurava dugoročni opstanak i poboljšava položaj poduzeća na tržištu. Rast i razvoj ne postiže se u kratkom roku, to je dugoročni proces podređen poslovnom cilju. Jedini put, koji usprkos riziku osigurava razvoj je kontinuirano inoviranje poslovanja. Najvažniji izvor inovacija je čovjek, kojeg u ekonomskoj teoriji sa svim njegovim kompetencijama i poduzetničkim duhom nazivamo rad ili ljudski potencijal. Nezamjenjivi je za svako poslovno djelovanje. Znanjem s kojim čovjek raspolaže, stvaraju se novi inputi, pri čemu je neophodan i poduzetnički duh-poduzetnička inicijativa pa su te dvije sastavnice važni pokretači ekonomskog razvoja. Novi proizvodi i usluge, kao rezultati poslovne aktivnosti, omogućuju širenje novih znanja, potiču nove spoznaje, razvijaju nove potrebe i navike, odnosno omogućuju čovjekov napredak i društveni razvoj.

Zbog novih društvenih trendova, proizvodno poduzeće PAK d.o.o. se odlučuje na promjene u poslovanju, što je prikazano u radu kroz metodu izrade poslovnog plana. Poduzeće PAK d.o.o. strateškom odlukom o investiranju u novi proizvod, papirnate vrećice, želi ublažiti rizik i mogući pad prodaje dijela proizvodnog asortimana, plastičnih vrećica.

Poduzeće je složeni subjekt, u kojem se tijekom radnoga dana obavlja veliki broj različitih poslovnih aktivnosti. Zbog toga je planiranje, kao svakodnevna aktivnost, neophodna za bolje iskorištavanje raspoloživih mogućnosti. Time se osigurava i kvalitetno organiziranje i usklađivanje poslovnih aktivnosti poduzeća, gdje su sve poslovne funkcije koordinirane i usmjeravane prema postavljenim poslovnim ciljevima.

Raščlanjivanjem mogućnosti, prilika, prednosti i nedostataka u okolini svoje sadašnje pozicije u odnosu na konkurenciju, poduzeće može lakše odabrati smjerove aktivnosti koje bi mu osigurale kvalitetnu pripremu za promjene te smanjile neizvjesnost i rizike.

Stoga će se poslovni plan prikazati kao alat pokretanja poslovnog pothvata kojim će se razraditi poslovna ideja te dokazati isplativost i opravdanost poslovnog pothvata.

Ključne riječi: razvoj, inovacija, poslovni plan

CREATION OF THE BUSINESS PLAN FOR THE PAK Ltd UNDERTAKING AS A TOOL FOR LAUNCHING A BUSINESS VENTURE

SUMMARY

Development policy is a part of a company's business policy, used to ensure long-term survival and improve the position of the undertaking on the market. Growth and development cannot be achieved quickly; it is a long-term process subordinate to the business objective. The only way that ensures development despite risk is continuous innovation in business operations. The most important source of innovation are people – which we, with all their competences and entrepreneurial spirit, call labour or human potential in the economic theory. They are indispensable for any business. The knowledge that people possess creates new inputs, with entrepreneurial spirit or entrepreneurial initiative also being necessary. Those two components are thus important drivers of economic development. As the results of business activities, new products and services enable an expansion of new knowledge, encourage new insights, develop new needs and habits as well as enable human improvement and social development.

Due to new social trend, the PAK Ltd manufacturing enterprise has decided to introduce changes to its business operations, which is shown in the paper by way of the business plan creation method. By investing into a new product – paper bags – the PAK Ltd enterprise strives to mitigate risks and a potential decline in the sales of a part of its product range – plastic bags. The enterprise is a complex economic operator, carrying out a large number of different business activities in the course of a working day. That is why planning, an everyday activity, is necessary to make a better use of the available possibilities. This ensures a good organisation and harmonisation of the business activity of the enterprise, where all business functions are coordinated and directed toward the adopted business objectives.

A breakdown of the possibilities, opportunities, advantages and disadvantages in the environment of its current position compared to its competitors facilitates the choice of the enterprise's course of activities that will ensure a quality preparation for changes as well as mitigate uncertainty and risks.

Therefore, the business plan will be shown as a tool for launching a business venture. It will elaborate upon the business idea as well as demonstrate the profitability and justifiability of the business venture.

Key words: development, innovation, business plan

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metode rada	1
1.4. Struktura rada.....	2
2. RAZVOJNA POLITIKA – PUT DUGOROČNOG OPSTANKA PODUZEĆA.....	3
2.1. Razvojna politika poduzeća	4
2.1.1. Razvojna politika kao dio poslovne politike poduzeća	4
2.1.2. Pristupi razvoju poduzeća.....	4
2.2. Djelovanje novog proizvoda na poduzeće	7
2.2.1. Životni vijek proizvoda	7
2.2.2. Razvoj proizvoda.....	10
2.3. Strategijski pristup poslovanju poduzeća	11
2.4. Sadržaj poslovnog plana - preporuka Hrvatske banke za obnovu i razvoj.....	15
3. PRIMJER POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA PAK.....	20
3.1. Sažetak projekta	20
3.2. Podaci o poduzetniku.....	21
3.3. Svrha i sadržaj investicije	22
3.3.1. Opis dosadašnjeg poslovanja.....	22
3.3.2. Ulazak u proizvodnju papirnatih vrećica – poslovna ideja.....	23
3.4. Ocjena tržišnih mogućnosti investicije	25
3.4.1. SWOT analiza.....	25
3.4.2. Analiza tržišta nabave.....	27
3.4.3. Analiza prodajnog tržišta.....	28

3.4.4.	Marketinške aktivnosti	28
3.4.5.	Supstituti.....	28
3.4.6.	Postojeća i nova konkurencija	29
3.5.	Tehničko tehnološki elementi investicije	29
3.5.1.	Lokacija	29
3.5.2.	Opis planiranih ulaganja.....	29
3.5.3.	Ekološki aspekti.....	30
3.5.4.	Organizacija i ljudski potencijal	31
3.6.	Ekonomsko financijska analiza	32
3.6.1.	Projekcija ulaznih varijabli.....	32
3.6.2.	Projekcija financijskih izvještaja.....	39
3.7.	Ekonomsko tržišna ocjena	44
3.7.1.	Statička ocjena projekta.....	44
3.7.2.	Dinamička ocjena projekta	45
3.7.3.	Analiza osjetljivosti projekta.....	48
3.8.	Zaključna ocjena projekta	49
4.	ZAKLJUČAK.....	50
	POPIS LITERATURE.....	52
	POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA	53

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Svako poduzeće koje je orijentirano na razvoj, neprestano treba provoditi organizacijske i tehničke promjene. Poduzeća koja u svoj program ne uvode inovacije gube osnovu za opstanak u usporedbi s onima koja se prilagođavaju promjenama. Bez dodatnih aktivnosti, uspjeh poduzeća će opadati u ovisnosti o životnom vijeku proizvoda/usluga. Stoga se, kao predmet ovog završnog rada naglašava važnost uvođenja novog proizvoda tijekom dugogodišnjeg poslovanja i zašto je pri tome bitno razraditi kvalitetan poslovni plan. U radu će se prikazati metoda izrade poslovnog plana na konkretnom primjeru proizvodnog poduzeća PAK d.o.o. koje planira proširiti proizvodni asortiman uvođenjem novog proizvoda i time smanjiti rizik koji proizlazi zbog očekivanog smanjenja potražnje dijela proizvodnog asortimana, uzrokovanog promjenama na tržištu.

1.2. Cilj rada

Cilj rada je prikazati poslovni plan kao alat koji omogućuje poduzetniku da se sistematičnim i strukturiranim pristupom, uzimajući uvjete dinamične okoline poslovanja, kvalitetno razradi i realizira poslovna ideja, što će osigurati najefikasniji put za ostvarenje strateškog cilja poslovne politike poduzeća PAK d.o.o.. Prikazanim poslovnim planom dokazati će se isplativost i opravdanost ulaganja u odabranu poduzetničku ideju.

1.3. Metode rada

Znanstvene metode koje će se koristiti u ovom radu su metoda indukcije i dedukcije, studije slučaja, istraživanja i analize te metoda deskripcije. Metodom indukcije se svođenjem manje općih teorijskih tvrdnji izloženih u radu dolazi do pojedinačnog zaključka, dok se metodom dedukcije iz općih zaključaka izvode pojedinačni i posebni zaključci. U radu se na primjeru poduzeća, kao studije slučaja, koriste metode analize i istraživanja. Kroz cijeli rad koristi se i metoda deskripcije, a ponajviše u dijelu u kojem se razrađuje poduzetnička ideja, s obzirom da je opisivanje povezano s objašnjenjima o konkretnim činjenicama, vezanim uz razradu poslove ideje kroz sve dijelove poslovnog plana, koji ima strukturu i logički slijed.

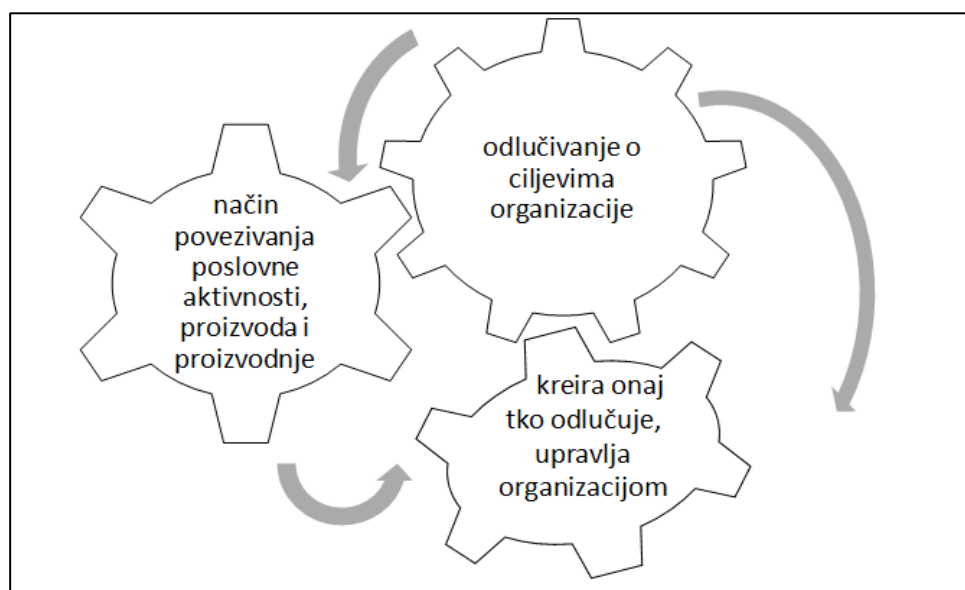
1.4. Struktura rada

Struktura rada sastoji se od četiri dijela. U uvodnom dijelu prikazat će se predmet rada, cilj rada te metodologija izrade rada. U drugom dijelu prezentirani su teorijski okviri. Opisana je poslovna i razvojna politika poduzeća, objašnjena teorija životnog vijeka proizvoda, naglašena važnost inoviranja i prepoznavanja nematerijalnih resursa (inovacija, komunikacija, znanje, upravljanje) kao suvremenih čimbenika ekonomskog razvoja. U ovom dijelu prikazan je i strateški pristup poslovanju poduzeća te su objašnjeni teorijski aspekti poslovnog plana. U trećem dijelu prikazan je konkretan primjer izrade poslovnog plana sa svim elementima, na primjeru proizvodnog poduzeća PAK d.o.o., koje širi proizvodni asortiman uvođenjem novog proizvoda. U četvrtom dijelu je zaključak rada, u kojem se u kratkim crtama opisuju ključne spoznaje prezentirane u radu.

2. RAZVOJNA POLITIKA – PUT DUGOROČNOG OPSTANKA PODUZEĆA

Poslovna politika je skup pravila i načela za djelovanje poduzeća prema zacrtanim ciljevima¹. Smisao kreiranja poslovne politike je osigurati dugoročni opstanak poduzeća pa ju kreira onaj tko odlučuje, tko upravlja poduzećem. To je način povezivanja poslovne aktivnosti, proizvoda i proizvodnje. Poslovnim politikom određuju se odgovori na pitanja: Što?, Čime?, Zašto? i Kako/na koji način?, što je prikazano slikom 1.

Slika 1: Poslovna politika



Izvor: prezentacija s predavanja 1-2 sata prof. Zoretić, na kolegiju Poslovno planiranje i proračuni poslovanja, 2018.

Poduzeće djeluje u određenom okruženju te je kod formiranja poslovne politike i donošenja odluka pod utjecajem raznih uvjeta/čimbenika, koje možemo podijeliti na vanjske i unutarnje. Na vanjske uvjete poduzeća ne mogu djelovati i prilagođavati ih svojem poslovanju, već im se moraju prilagoditi. Vanjski uvjeti su²: prirodni uvjeti, društveno-ekonomski sustav, tržište, znanost i ostali vanjski uvjeti (javno mnijenje, uvjeti kreditiranja, ugled organizacije itd.). Unutarnje uvjete poduzeća sama stvaraju, mogu o

¹ Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovno planiranje i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 20.

² Dvorski, S., Ruža, F. i Kovšca, V. (2007) Poslovna ekonomija. Varaždin: TIVA – Tiskara Varaždin, str. 235.

njima odlučivati i utjecati na njihovo nastajanje. Unutarnji uvjeti su³: opća obilježja poduzeća (vrsta djelatnosti, veličina i poslovna orijentacija), financijska moć poduzeća, broj i sastav zaposlenika, unutarnja organizacijska rješenja itd. I vanjske i unutarnje uvjete poduzeća moraju dobro proučiti, upoznati i analizirati te na taj način stvoriti uvjete za njihovo optimalno korištenje i postizanje što povoljnijih rezultata poslovanja.

2.1. Razvojna politika poduzeća

2.1.1. *Razvojna politika kao dio poslovne politike poduzeća*

Razvojna politika je dio poslovne politike poduzeća. Njome se rješavaju pitanja dugoročnog razvoja poduzeća. Svrha joj je osigurati opstanak i poboljšati položaj poduzeća na tržištu jer bez razvoja nema opstanka poduzeća. Napredak u turbulentnom poslovnom okruženju u kakvom poduzetnici danas posluju, ostvaruju samo oni poduzetnici koji svoja poduzeća djelotvornije i brže prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. U suprotnome, sigurno će u jednom trenutku zaostati, nazadovati u odnosu na konkurenciju. Razvoj poduzeća ovisi o mnogim vanjskim uvjetima, ali i o unutarnjim spoznajama i mogućnostima poduzeća. Prihvaćene razvojne odluke predodređuju pravac kretanja i razvoja poduzeća na dulje vrijeme. Stoga ih je i potrebno donositi na temelju provedenih istraživanja na dulji rok. U tu svrhu izrađuju se stručni elaborati koji dokazuju opravdanost donošenja takve odluke (planovi, projekti, proračuni, studije). Posljedice odlučivanja bez stručnih podloga nastalih istraživanjima, po intuiciji, mogu se prekasno uočiti i biti vrlo štetne za poduzeće.

2.1.2. *Pristupi razvoju poduzeća*

Većina poduzeća koja se jednom pojave na tržištu žele trajno djelovati, povećavati poslovni rezultat, utjecaj i stabilnost na tržištu. Stoga se kod svakog poduzetnika u jednom trenu javlja pitanje, kako voditi svoje poslovanje prema daljnjem rastu i razvoju. Rast i razvoj se ne postižu u kratkom roku, stihijskim odlukama, već je to dugoročni proces podređen poslovnom cilju, gdje je potrebno skladno i planirano djelovanje svih poslovnih aktivnosti.

³ Ibid., str. 235-236.

Pojam *rast*, u ekonomskom smislu podrazumijeva povećanje poslovnih rezultata u okviru postojećih tehničko-tehnoloških karakteristika. Riječ je o kvantitativnom narastanju, a izražava se, na primjer, kao povećanje proizvodnje, ali bez promjene u tehnološkoj opremljenosti. Pojam *razvoj* u ekonomskom smislu obilježavaju kvalitativne promjene kao što su: nove tehnologije, uvođenje novih poslovnih aktivnosti, osvajanje novih tržišta, povećanje razine zaposlenosti itd.⁴ Važno je da rast prati i razvoj poduzeća jer u suprotnome, doći će do zastoja pa će poduzeće nazadovati, a ne kako se očekuje, da napreduje.

Mogućnosti pristupa razvoju poduzeća za koje se poduzetnici mogu opredijeliti, žele li nastaviti rast i razvoj svoga poduzeća su⁵:

- ekspanzija
- kontrakcija
- konverzija
- integracija.

Ekspanzija je najčešći način razvoja poduzeća i rezultat je smišljenog usklađivanja kapaciteta s rastućim potrebama tržišta. Izražena je porastom elemenata koji sudjeluju u radnom procesu i porastom rezultata (prihoda, proizvodnje). Ona može biti trajna i privremena (skokovita). Privremena ekspanzija ostvaruje se kod proizvoda čija potražnja nastaje zbog povremenih ili privremenih aktivnosti (sportske, političke, kulturne i sl.) ili kod proizvoda čija je potrošnja sezonskog karaktera. Prestankom privremene potražnje proizvodnja se, u pravilu, smanjuje na raniju razinu ili na nešto nižu razinu, ali ipak veću od ranije. Trajna ekspanzija je kada se porast proizvodnje i rezultata zadržava i nema pada. Rezultat je smišljene poslovne politike i poželjan je pravac razvoja svakog poduzeća. Neki od uzroka koji pridonose ekspanziji su⁶: opći porast potražnje, kao rezultat povoljnijih kretanja na tržištu, povećanje kupovne moći stanovništva, ulazak na nova tržišta, porast udjela poduzeća na poznatom/postojećem tržištu.

⁴ Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovno planiranje i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 21.

⁵ Mencer, I. (2012) Strateški menadžment, upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje d.o.o., str. 24.

⁶Dvorski, S., Ruža, F. i Kovšca, V. (2007) Poslovna ekonomija. Varaždin: TIVA – Tiskara Varaždin, str. 255-256.

Kontrakcija je suprotna pojava od ekspanzije, odnosno smanjenje opsega poslovanja ili sužavanje proizvodnog programa/asortimana. Postoje trajne i privremene. Trajna kontrakcija uvjetovana je stanjem nastalim na tržištu kao trajna nemogućnost opskrbe (na primjer, kada se prirodni izvori iskoriste i više nema sirovine i materijala kojima se proizvod proizvodio) ili trajno opadanje plasmana (na primjer, u slučaju da se na tržištu, na strani konkurencije pojave novi i jeftiniji proizvodi sa boljim svojstvima, u odnosu na naš proizvod). Privremena kontrakcija je vođena politikom poduzeća, najčešće uvjetovana zamjenom postojeće opreme i uvođenjem nove, sezonskim oscilacijama u poslovanju (na primjer, u turizmu). Trajna kontrakcija će u jednom trenutku dovesti do prestanka rada poduzeća dok privremena, ukoliko je planski usmjerena, vodi razvoju.⁷

Konverzija obuhvaća poslovne aktivnosti koje bi poduzeće moglo poduzeti u slučaju nesigurnosti plasmana postojećih proizvoda i razvoja novih tehnika i tehnologija. Odnosi se na značajnu promjenu proizvodnog programa, odnosno asortimana poduzeća. U biti, jedna je od mogućih poslovnih politika u slučaju kontrakcije poslovnih aktivnosti, a uzroci konverzije usko su vezani uz prirodu životnog vijeka proizvoda. U nastavku će se prikazati poslovni plan poduzeća PAK d.o.o. koje se, zbog očekivane kontrakcije dijela proizvodnog asortimana, odlučilo na politiku djelomične konverzije, odnosno uvođenje novog proizvoda uz zadržavanje starih, postojećih proizvoda.

Integracija je spajanje dvaju ili više poduzeća zbog trajne poslovne suradnje, s ciljem ostvarivanja većih i trajnih učinaka. Ekonomske prednosti integracije su⁸: rast kapaciteta i efikasnosti, veća mogućnost specijalizacije, koncentracija financijskih izvora, efikasnije korištenje ljudskih potencijala, povoljnija mogućnost nabave i prodaje. Integracijom se od dva slabija poduzeća stvara jedno veće, superiornije i konkurentnije, čime se obogaćuje gospodarstvo zemlje kojoj pripada. Stoga ova poslovna politika uz ekonomski, ima i socijalni utjecaj.

⁷ Ibid., str. 264.

⁸ Mencer, I. (2012) Strateški menadžment, upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje d.o.o., str. 26.

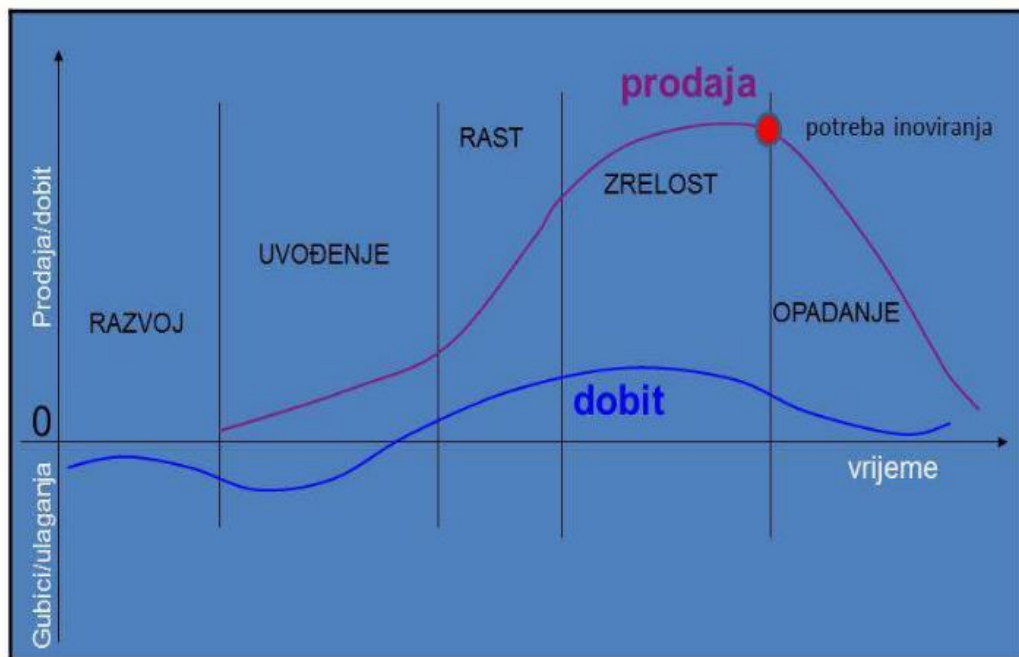
2.2. Djelovanje novog proizvoda na poduzeće

2.2.1. Životni vijek proizvoda

Zbog sve veće tržišne konkurencije, zahtjeva kupaca koji su sve veći i stalno se mijenjaju, kraćeg životnog vijeka proizvoda (zbog znanstvenih dostignuća te njihove primjene i utjecaja na tehnološki napredak), poduzeća su pod povećanim pritiskom da češće i brže inoviraju, razviju novi proizvod/uslugu koji će zadovoljiti potrebe potrošača. Stoga je njihova mogućnost fleksibilnog poslovanja od presudne važnosti za uspješan dugoročni tržišni opstanak. Inovacije su glavni faktor koji poduzeće tjera prema naprijed pa stoga predstavljaju pokretačku snagu ekonomije. To je jedini put koji, usprkos riziku, osigurava ekonomski rast i razvoj.

Na slici 2 prikazano je tipično kretanje prodaje i dobiti tijekom pojedinih faza životnog vijeka proizvoda.

Slika 2: Kretanje prodaje i dobiti tijekom pojedinih faza životnog vijeka proizvoda



Izvor: URL: <https://docplayer.net/41867962-Upravljanje-proizvodom-kreiranje-marke-i-dizajn.html> (pristupljeno 24.10.2019.)

Životni vijek proizvoda dijeli se u pet faza⁹:

- istraživanje i razvoj
- uvođenje proizvoda u proizvodnju i na tržište
- rast
- zrelost
- opadanje.

Istraživanje i razvoj – u ovoj fazi poduzeće priprema proizvod za uspješnu tržišnu razmjenu provođenjem aktivnosti, kao što su: istraživanje tržišta, promocija, istraživanje dizajna i karakteristika proizvoda. Troškovi koji nastanu u ovoj fazi nadoknađuju se iz budućih prihoda ili se otpisuju, ukoliko dođe od odustajanja od uvođenja proizvoda. Neki autori ovu fazu nazivaju inkubacijska i ne ubrajaju je u životni vijek proizvoda.

Uvođenje proizvoda u proizvodnju i na tržište – u ovoj fazi dolazi do laganog rasta prodaje koja još uvijek ne garantira dobit. Ostvarivanje dobiti ponajviše ovisi o visini troškova razvoja i uvođenja proizvoda na tržište.

Rast – ovu fazu karakterizira nagli rast prodaje koja je rezultat napora promocije i usavršavanja kanala distribucije. Raznim pristupima, uvođenjem promjena u poslovanju, poduzeća žele čim više produžiti ovu fazu, a jedini način da to postignu je širenje tržišta.

Zrelost – ova faza dijeli se na tri podfaze: rast zrelosti, stabilnost zrelosti i opadanje zrelosti. Rast zrelosti karakterizira nemogućnost daljnjeg širenja distribucije proizvoda, stabilnost zrelosti karakterizira zasićenost tržišta, dok opadanje zrelosti podrazumijeva smanjenje prodaje.

Opadanje – u ovoj fazi dolazi do smanjenja opsega prodaje te se poduzeće mora odlučiti želi li i dalje ulagati u stari/postojeći proizvod, s ciljem da ga zadrži na tržištu, ili će stari proizvod zamijeniti novim. Temeljni koncept teorije životnog vijeka proizvoda u fazi zrelosti je onemogućiti prijelaz faze zrelosti u fazu opadanja.

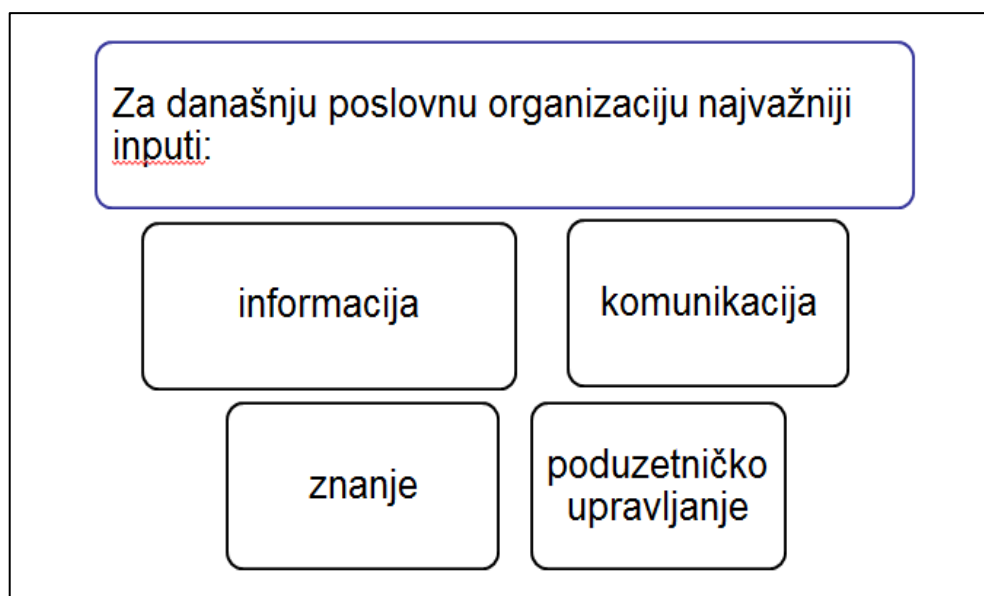
U pravilu, poduzeće, kao jedinstveni sustav, ima svoj životni vijek koji je usko povezan sa životnim vijekom proizvoda. U fazi istraživanja i razvoja generiraju se samo troškovi, a u fazi uvođenja ne ostvaruje se dovoljna prodaja kojom bi se osiguralo pokriće ulaganja. S

⁹ Ibid., str.163-168.

druge strane, stariji proizvodi su u fazi opadanja pa je cilj poslovne politike, na području životnog vijeka proizvoda, produžiti fazu rasta i zrelosti. Pomoću teorije životnog vijeka proizvoda može se spoznati trenutna tržišna situacija pojedinog proizvoda, koji je predmet istraživanja i temeljem toga odlučiti o daljnjim poslovnim aktivnostima.

Materijalni resursi (zemlja, rad, kapital) na kojima se zasnivao dosadašnji ekonomski razvoj polako postaju prošlost, a zamjenjuju ih suvremeni čimbenici ekonomskog razvoja, odnosno, nematerijalni resursi: informacija, komunikacija, znanje i poduzetničko upravljanje, prikazani slikom 3. To su neiscrpní resursi koji vode rastućem prinosu.

Slika 3: Čimbenici razvoja suvremenog poduzeća



Izvor: prezentacija s predavanja 1-2 sata prof. Zoretić, 2018, na kolegiju Poslovno planiranje i proračuni poslovanja, a prema Zekić Z., Menadžment – poduzetnička tehnologija (2007.), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 32-47.

Informacija - dostupna je svima koji ju znaju upotrijebiti, neiscrpan je input, trošenjem se ne uništava njezin sadržaj, ne smanjuje joj se vrijednost tijekom korištenja, a istodobno se prenosi mnoštvu korisnika. Kupac je prvenstveno izvor informacija, a tek je onda potrošač.

Komunikacija - razmjenu informacija suvremenim informacijskim sredstvima kroz komunikacijske kanale, stvara se organizacijsko znanje. Ono je glavni čimbenik uspješnosti upravljanja poslovanjem suvremenog poduzeća. Komuniciranje je preduvjet za

opstanak u konkurentskoj borbi na tržištu, s obzirom da se komuniciranjem razmjenjuju informacije neophodne za poslovanje.

Znanje – jedini je istinski kapital suvremenog gospodarstva, ono je input i output. Potrebno je da bi poduzeće inoviralo u skladu sa znanstvenim dostignućima i društvenim potrebama, a s druge strane, stvaranjem proizvoda/usluga, poduzeće razvija nove potrebe i mijenja navike kupaca. Da bi poduzeće postiglo optimalne rezultate, bitno je upravljati znanjem, a nova znanja dolaze i od angažiranja svih zaposlenika. Stoga je važno u poduzeću uspostaviti sustav prijenosa znanja (na primjer, organizirati timove koje čine stariji i mlađi zaposlenici). Ulaganje u znanje preduvjet je opstanka poduzeća jer je znanje osnovna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja.

Poduzetničko upravljanje – suvremeni menadžer koordinira i vodi poduzetničke aktivnosti inovativnog stvaranja novih vrijednosti, tj. usmjeren je na upravljanje ljudskim potencijalima i njihovo motiviranje i delegiranje čime, zahvaljujući svojim kompetencijama, potiče unutarnje poduzetništvo. Na taj se način poduzeće brže prilagođava tržišnim zahtjevima, a također, takvo upravljanje utječe na tržišnu vrijednost poduzeća. Suvremeni menadžer je, stoga, novi tip poduzetnika sa stvaralačkom sposobnošću i pokretač je ekonomskog razvoja.

2.2.2. *Razvoj proizvoda*

Razvoj proizvoda je poslovna aktivnost, koja usprkos riziku, pruža veliku mogućnost unapređenja poslovnog rezultata. To je proces kojim se na temelju istraživanja tržišta teži spoznati razina potencijalne potražnje, odnosno mogućnost prodaje novog proizvoda. Proces razvoja proizvoda podrazumijeva različita istraživanja¹⁰:

- tržišta
- proizvodnih mogućnosti
- prodajnih mogućnosti
- tehničkog napretka
- primjene raspoloživih sredstava
- primjene/angažiranja raspoloživih ljudskih potencijala.

¹⁰ Ibid., str.158.

Uvođenje novog proizvoda jača ekonomsku snagu poduzeća i predstavlja prekretnicu u njegovu razvoju. Pod jačanjem ekonomske snage podrazumijeva se povećanje veličine poduzeća izražene bilo kojim parametrom (na primjer, povećanje vrijednosti dugotrajne imovine, povećanje broja zaposlenih, diversifikacija proizvoda). Do prekretnice u razvoju dolazi zbog raznovrsnih promjena u organizaciji, kao posljedice uvođenja novog proizvoda (na primjer, kompleksniji i dinamičniji marketing, zahtjevniji pristupi upravljanju i vođenju ljudskih potencijala, preuzimanje većih poslovnih rizika).

Novi proizvod se javlja u raznovrsnim oblicima, kada se poduzeće usmjerava na modificiranje proizvodnog programa (kroz potpuno novi proizvod, ponovljeni proizvod, zamijenjeni proizvod, potpuno novi proizvod uz korištenje dosadašnjih materijala i doradeni postojeći proizvod proširenjem uporabne vrijednosti) ili kada se poduzeće odlučuje na pronalazak novog tržišnog segmenta, nove potražnje.

2.3. Strategijski pristup poslovanju poduzeća

Zbog turbulentne okoline, kao što je već spomenuto, neophodno je planirati poslovne aktivnosti na temelju kvalitetnih stručnih podloga prikupljenih istraživanjima. Kao izvori informacija mogu poslužiti neki vanjski izvori, na primjer, statistička istraživanja i izvješća institucija, gospodarskih komora, udruženja i slično. Kao unutarnji izvori mogu poslužiti, na primjer, računovodstvene evidencije, vlastita istraživanja o zadovoljstvu kupaca i slično. Poduzetnik treba sustavnim procesom odlučivanja odgovoriti na sljedeća pitanja: Gdje se poduzeće trenutno nalazi?, Gdje poduzeće želi biti u budućnosti?, Kako će poduzeće tamo stići?.

Slika 4: Planiranje – sustavni proces odlučivanja



Izvor: Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovnog planiranja i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 14.

U poduzeću se planira na više razina pa se najčešće prikazuju sljedeće¹¹:

- strategijsko/strateško – planiranje je vezano uz top menadžment, obuhvaća planiranje za poduzeće u cjelini
- taktičko – planiranje je vezano uz srednji menadžment, obuhvaća planiranje za pojedine organizacijske dijelove ili pojedine poslovne funkcije poduzeća
- operativno – planiranje je vezano uz niži menadžment, obuhvaća planiranje dnevnih, tjednih i mjesečnih zadataka i zaduženja, koja se prenose direktnim izvršiteljima, zaposlenicima.

Prema kriteriju podjele planova važnih za poduzeće, tj. prema razini donošenja planova, postoje strategijski, taktički i operativni. Strategijski planovi/strategije su dugoročni, taktički su srednjoročni, a operativni su kratkoročni.

Strateškim planiranjem se poduzeće priprema za dugoročno usmjeravanje poslovne politike, čime će slijediti svoju određenu viziju i misiju, a na temelju njih i postavljene ciljeve poslovanja. Za oblikovanje strategije poduzeće treba strateškim planiranjem, u

¹¹ Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovnog planiranja i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 16-17.

skladu sa svojom vizijom i misijom utvrditi odgovore na već spomenuta pitanja: Gdje se trenutno nalazi?, Gdje želi biti u budućnosti?, Kako će tamo stići?.

Vizija je namjeravano buduće stanje organizacije, željeni položaj, orijentacija u poslovanju. *Misija* definira osnovnu svrhu i područje djelovanja poduzeća, odgovara na pitanje zašto poduzetnik postoji, njome se opisuje osnovni cilj organizacije i nije vezana uz vrijeme. Nakon što se kroz misiju definira temeljni cilj organizacije, idući korak u izradi strateškog plana je oblikovanje strateških ciljeva, kojima će poduzeće nastojati ostvariti svoju viziju. *Strateške ciljeve* definiraju konkretni zadaci koje poduzeće želi postići u točno određenom razdoblju te precizno opisuje željeno stanje ostvareno nakon provedbenih planiranih procesa, projekata i programa. Ciljevi poduzeća poredani prema hijerarhiji prikazani su na slici 5.

Slika 5: Hijerarhija ciljeva



Izvor: Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovno planiranje i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 24.

Poduzetnici trebaju, prije bilo kakvih poslovnih aktivnosti i odluka o realizaciji planiranih ciljeva, odlučiti koji su prioriteti u poslovanju, a nakon toga analizirati elemente svoje okoline. Za to je moguće koristiti neke od alata, kao što su model 5 konkurentskih sila (Porterov 5F model) te SWOT analiza.

Modelom 5 konkurentskih sila analiziraju se vanjske sile/varijable koje utječu na uspjeh poduzeća, odnosno analizira se grana/djelatnost s aspekta dugoročne profitabilnosti te se dolazi do zaključka je li neka grana/djelatnost atraktivna i dugoročno profitabilna za ulaganje ili nije. Svaku silu važno je detaljno analizirati kako bi poduzeće dobilo jasnu

sliku kakav položaj ono ima u toj grani. Varijable analize, odnosno sile koje određuju neku granu/djelatnost su¹²:

- *pregovaračka moć kupaca* – kupci se pri odabiru proizvoda služe svojom pregovaračkom moći; na primjer, ukoliko kupci mogu uz relativno niske troškove prijeći na zamjenski proizvod/uslugu te, ako su malobrojni u grani, njihova pregovaračka moć je jaka; odlukom o kupnji izravno utječu na uspjeh poduzeća
- *pregovaračka moć dobavljača* – određena je snagom dobavljača, ako je velika ovisnost o kvaliteti njihovih proizvoda i ako su malobrojni, imaju veću pregovaračku moć, a cijenama inputa direktno utječu na uspjeh poduzeća
- *prijetnja supstituta* – naknadno uvođenje zamjenskih proizvoda na tržište može rezultirati smanjenjem potražnje, odnosno padom prodaje našeg proizvoda koji time postaje manje zanimljiv
- *postojeća konkurencija* – može djelovati poticajno, poticati poduzeće na inoviranje i smanjenje troškova; velik broj konkurenata u grani znači i manju mogućnost za ostvarivanje profita
- *nova konkurencija* – uvijek je opasna i moramo je biti svjesni; ulaskom novih konkurenata na tržište, smanjuje se cijena naših proizvoda, a time i profit; stoga moramo razmišljati kako učvrstiti i/ili poboljšati položaj na tržištu i pripremiti se za eventualne promjene.

SWOT analiza je procjena snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji u okruženju u kojem ono djeluje. Njome se utvrđuje sadašnji položaj poduzeća u odnosu na konkurenciju. Omogućuje da se na najbolji način iskoriste snage i prilike, umanje slabosti i eliminiraju prijetnje za poslovanje i status poduzeća.

U daljnjem radu, na konkretnom primjeru poslovnog plana poduzeća PAK d.o.o., u sklopu ocjene tržišnih mogućnosti nove investicije, prikazati će se SWOT analiza te neke od varijabli modela 5 konkurentskih sila (spomenut će se postojeća i nova konkurencija, supstituti, ovisnost o samo tri dobavljača glavne sirovine).

¹² Ibid., str. 35.

2.4. Sadržaj poslovnog plana - preporuka Hrvatske banke za obnovu i razvoj

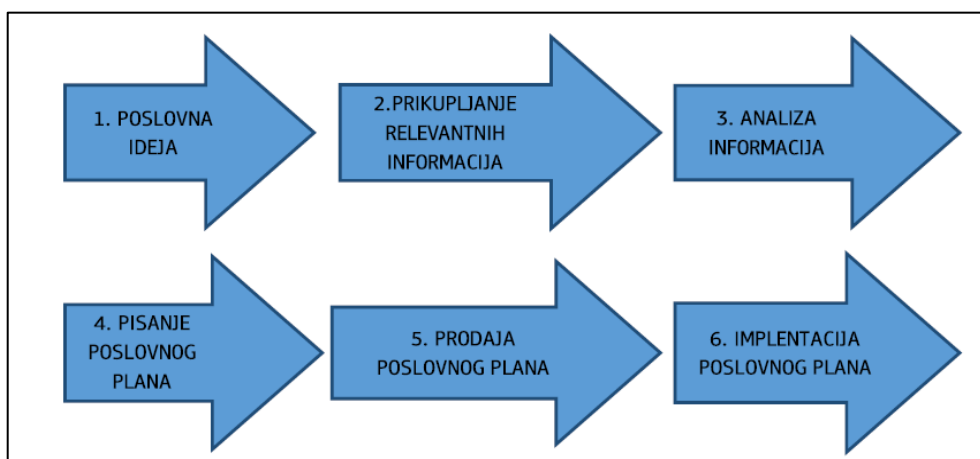
Pripremanje poslovnog plana je zahtjevno i dugotrajno, njime poduzetnik prikazuje sljedeće¹³:

- tko će provesti poslovni plan
- što će se realizirati
- zašto će ga provesti
- čime, kada/u kojem roku, gdje
- kako/na koji način i koliko košta.

Poslovni plan je alat za postizanje uspješnosti očekivanog poslovanja, temeljni je dokument svakog poduzetničkog pothvata u kojem poduzetnik prikazuje cijelu poduzetničku ideju, s detaljno objašnjenim glavnim dijelovima. Sadrži podatke o poduzeću, njegovoj djelatnosti, razvojnim ciljevima, o menadžmentu te aktivnosti koje se moraju provesti za postizanje željenih ciljeva. Također, poslovni plan prikazuje i planirane financijske rezultate planiranog poslovnog pothvata. Poslovnim planom se postavljaju mjerila očekivanih rezultata pa se tijekom realizacije poslovnog pothvata, uspoređuju ostvareni rezultati u odnosu na planirane, provodi se kontrola i potrebne korekcije, kako bi se plan ostvario.

Na slici 6 prikazana je suvremena metodologija poslovnog planiranja.

Slika 6: Proces poslovnog planiranja



Izvor: Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih (2015) Priručnik poslovno planiranje i analiza isplativosti poslovnog plana. Vukovar: Grad Vukovar, str. 16.

¹³ Ibid., str. 47

Ozbiljan poduzetnik, u prvom redu, poslovni plan izrađuje za sebe, kako bi imao realan prikaz poslovnog pothvata i očekivane rezultate tog pothvata. Uz samog poduzetnika korisnici poslovnog plana su: financijske institucije, investitori/suvlasnici koji će zajedno s poduzetnikom financirati poslovni projekt, poslovni partneri (kupci, dobavljači) i ostali (zaposlenici, sindikati, donatori i sl.). Poslovni plan smješta se u konkretni prostor i vrijeme. Najčešće obuhvaća period od jedne godine.

Sadržaj poslovnog plana ne može u svim slučajevima biti identičan. To ponajprije ovisi o samom pristupu autora, namjeni plana (korisnicima), području djelatnosti na koje se plan odnosi, periodu koji plan obuhvaća (kratkoročni, dugoročni), o veličini poduzetničkog pothvata i sl. U nastavku se daje primjer sadržaja poslovnog plana koji preporučuje Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR).¹⁴

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

¹⁴ HBOR. URL: <https://www.hbor.hr/poslovni-plan/> (pristupljeno 21.10.2019.)

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 OBRTNA SREDSTVA

8.6. IZVORI FINANCIRANJA

8.7. RAČUN DOBITI (DOHOTKA)

8.8. POKAZATELJI UČINKOVITOSTI

8.8.1. FINANCIJSKI TOK (PRIMICI I IZDACI)

9. ZAKLJUČAK

Poslovni plan se izrađuje za manje i jednostavnije poslovne pothvate, prema preporuci HBOR, za pothvate u predračunskoj vrijednosti ulaganja do 700.000,00 kn. S obzirom da će se prikazati ulaganje proširenja proizvodnog asortimana poduzeća PAK d.o.o. uvođenjem novog proizvoda, predračunska vrijednost ulaganja je veća od 700.000,00 kn. Stoga se, prema preporuci HBOR, izrađuje investicijska studija. Obično ju izrađuju poduzetnici koji ulaze u novi poslovni pothvat, nova ulaganja u postojećem poslovanju. Sadrži mnoge dijelove poslovnog plana, po sadržaju je složenija nego poslovni plan, detaljnija je ekonomsko-financijska analiza s ocjenom uspješnosti i prihvatljivosti investicije za izvedbu. U nastavku se daje primjer sadržaja investicijske studije prema preporuci HBOR¹⁵:

1. UVOD

2. SAŽETAK ULAGANJA

3. INFORMACIJE O PODUZETNIKU – INVESTITORU

4. PREDMET POSLOVANJA INVESTITORA

¹⁵ HBOR. URL: <https://www.hbor.hr/investicijska-studija/> (pristupljeno 21.10.2019.)

5. POSTOJEĆA IMOVINA INVESTITORA

6. ANALIZA DOSADAŠNJEG FINANCIJSKOG POSLOVANJA

7. OCJENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI ULAGATELJA

8. ANALIZA TRŽIŠTA

8.1. Tržište nabave

8.2. Tržište prodaje

8.3. Sažetak analize tržišta i procjena ostvarenja prihoda

9. DINAMIKA i STRUKTURA ZAPOSLENIH

9.1. Analiza potrebnih kadrova

9.2. Proračun godišnjih bruto plaća

10. TEHNIČKI ELEMENTI ULAGANJA

10.1. Opis tehničko-tehnološkog procesa

10.2. Utrošak sirovina, materijala i energenata

10.3. Tehnička struktura ulaganja

10.4. Karakteristike građevinskog objekta (poslovni prostor)

11. LOKACIJA

12. ZAŠTITA ČOVJEKOVE OKOLINE

13. DINAMIKA REALIZACIJE ULAGANJA

14. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA

14.1. Ulaganje u osnovna sredstva

14.2. Ulaganje u obrtna sredstva

14.3. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva

14.4. Izvori financiranja i kreditni uvjeti

14.5. Izvori financiranja

14.6. Obračun kreditnih obveza

14.7. Proračun amortizacije

14.8. Proračun troškova i kalkulacija cijena

14.9. Projekcija računa dobiti i gubitka

14.10. Financijski tok

14.11. Ekonomski tok

14.12. Projekcija bilance

15. EKONOMSKO-TRŽIŠNA OCJENA

15.1. Statička ocjena efikasnosti investicijskog projekta

15.2. Dinamička ocjena projekta

15.3. Metoda razdoblja povrata investicijskog ulaganja

15.4. Metoda neto sadašnje vrijednosti

15.5. Metoda relativne sadašnje vrijednosti

15.6. Metoda interne stope rentabilnosti

16. ANALIZA OSJETLJIVOSTI

17. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

3. PRIMJER POSLOVNOG PLANA PODUZEĆA PAK d.o.o.

Ideja ovog poslovnog pothvata potječe od stvarnog poduzeća Muraplast d.o.o., ali za potrebe rada, u prikazanom poslovnom planu su izmišljeni podaci za imaginarno poduzeće PAK d.o.o.

3.1. Sažetak projekta

Ovim dokumentom opisuje se dosadašnji razvoj poduzeća PAK d.o.o. i ulazak u novu djelatnost: proizvodnju papirnatih vrećica, čime se želi proširiti postojeći proizvodni asortiman, koji se sastoji isključivo od plastične ambalaže i plastičnih vrećica za nošenje. Cilj je investicijom ublažiti rizik i mogući pad prodaje zbog očekivanog smanjenja potrošnje plastičnih vrećica te na taj način osigurati dugoročni opstanak poduzeća na tržištu.

Vrijednost ukupnog ulaganja je 31.235.131 kn, od čega se 27.970.000 kn odnosi na ulaganje u osnovna sredstva, a 3.265.131 kn na ulaganje u trajna obrtna sredstva. Investiralo bi se u izgradnju hale, skladišnog prostora, u liniju za tisak, tri linije za konfekcioniranje te ostalu opremu. Početak investiranja (izgradnje) je siječanj 2020. godine, a planirani rok završetka 31.12.2020. godine. Ekonomski vijek projekta procjenjuje se na 5 godina. Valuta u kojoj je rađena studija je kuna, uz pretpostavku stalnih cijena. Za potrebe projekta poduzeće planira zaposliti 23 osobe.

Od ukupne vrijednosti investicije, 63% će se financirati kreditom banaka, dok se 37% vrijednosti investicije planira financirati vlastitim sredstvima. Analizom planiranih financijskih izvještaja u ovoj studiji dolazimo do zaključka da je projekt ekonomski isplativ i likvidan. Svi financijski pokazatelji unutar statičke ocjene projekta su unutar referentnih vrijednosti. Razdoblje povrata financijskih sredstava (i nominalno i diskontirano) kraće je od vijeka projekta. Neto sadašnja vrijednost računata uz diskontnu stopu jednaku kamatnoj stopi na dugoročni kredit je pozitivna. Interna stopa rentabilnosti iznosi 25,11 % što višestruko premašuje postavljeni kriterij od 2,6% (kamata na kredit), što znači da je projekt i po ovom dinamičkom pokazatelju prihvatljiv za izvedbu.

Uzevši u obzir dosadašnje poslovanje poduzeća, sve prednosti koje poduzeće ima, informacije s tržišta o povećanoj potražnji za papirnatim vrećicama (prvenstveno zbog

velikog medijskog pritiska na plastične vrećice), vrlo je realno očekivati uspjeh planirane investicije.

3.2. Podaci o poduzetniku

PAK d.o.o. je trgovačko poduzeće za proizvodnju i preradu plastičnih masa. Proizvodni program poduzeća PAK d.o.o. sastoji se od polietilenskih filmova, konfekcioniranih polietilenskih vreća te višekratnih vrećica. Poduzeće posluje od 2005. godine.

Vlasnička struktura

Osnivač: Ivo Ivić s 100% udjela

Registracija društva

Nadležni sud: Trgovački sud u Varaždinu

MBS: 070001234

OIB: 12345678910

Tvrtka: PAK društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i preradu plastičnih masa

Skraćena tvrtka: PAK d.o.o.

Sjedište: Sajmišna 16, Čakovec

Temeljni kapital: 2.000.000,00 kn

Pravni oblik: društvo s ograničenom odgovornošću

Predmet poslovanja

Proizvodnja proizvoda od plastičnih masa

Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa

Kupnja i prodaja robe

Prijevoz za vlastite potrebe

Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona

Osobe ovlaštene za zastupanje

Ivo Ivić, OB:1111111111

Čakovec, Duga 50

-direktor, zastupa društvo bez ograničenja i samostalno

Pravni odnosi

Osnivački akt: Društveni ugovor o usklađenju sa Zakonom o trgovačkim društvima od 15.11.2005. godine

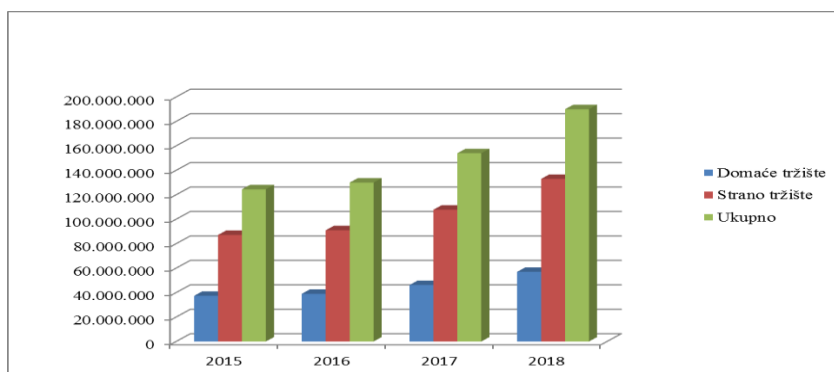
3.3. Svrha i sadržaj investicije

3.3.1. Opis dosadašnjeg poslovanja

PAK d.o.o. je vodeći proizvođač polietilenskih filmova u Republici Hrvatskoj i okolnim zemljama, opremljen najmodernijom opremom. Raspolaze s oko 10.000 tona godišnjeg preradbenog kapaciteta, dvije hale ukupne površine 4.400 m², te zapošljava 158 djelatnika. Proizvodni program sastoji se od polietilenskih filmova, konfekcioniranih polietilenskih vreća te višekratnih vrećica. Poduzeće od osnutka posluje uspješno, uz stalni rast prihoda, dobiti te uz zadovoljavajući stupanj zaduženosti, likvidnosti i solventnosti. Poduzeće 70% prihoda ostvaruje na inozemnom tržištu. Vizija poduzeća: biti vodeći proizvođač polietilenskih filmova u Republici Hrvatskoj, te postati referenca za proizvodnju papirnatih vrećica i ambalaže od polietilena u Europi. Misija poduzeća: pratiti svjetske trendove, te uz primjenu najmodernije tehnologije i velikom brigom o okolišu, razvijati nove kvalitetne proizvode koji potrošačima nude vrijednost koju od nje očekuju.

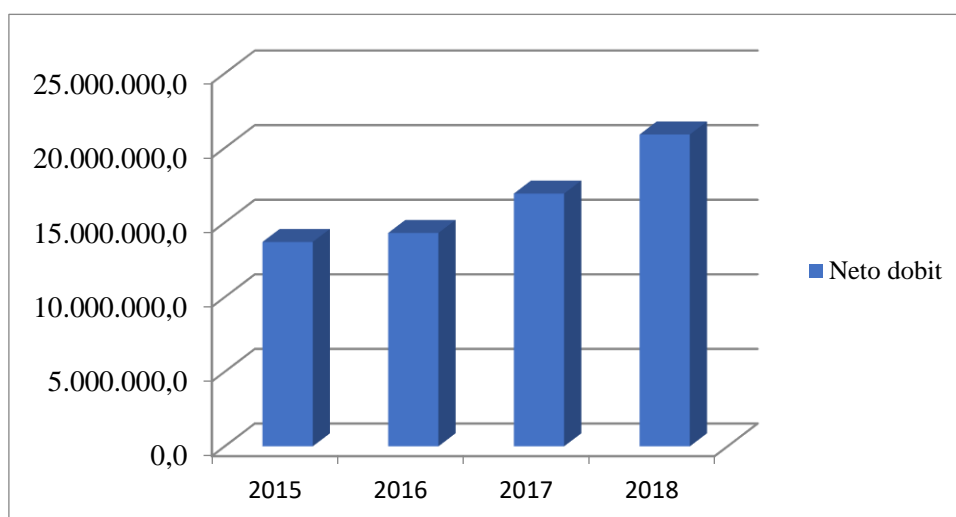
Poduzeće ima sve uvjete za uspješni daljnji razvoj: moderne linije i pripadajuće uređaje, vlastiti laboratorij za mehanička i termička ispitivanja, veliki broj kompetentnih zaposlenika i infrastrukturu sa dovoljnim prostorom za daljnje širenje i razvoj.

Grafikon 1: Prihod od prodaje po godinama



Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Grafikon 2: Neto dobit po godinama



Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

3.3.2. *Ulazak u proizvodnju papirnatih vrećica – poslovna ideja*

Europska unija usuglasila se o ograničavanju potrošnje vrlo tankih plastičnih vrećica s ciljem smanjenja zagađenja i negativnog učinka na okoliš. Poduzeće ne proizvodi takve jednokratne tanke plastične vrećice, već isključivo deblje višekratne, čak je i nositelj ekološkog znaka „*Plavi anđeo*“ (marketinški znak njemačkog ministarstva okoliša koji garantira da je proizvod više ekološki nego običan – vrećica mora sadržavati minimalno 80% reciklirane plastike). Bez obzira što novom direktivom Europske unije proizvodni asortiman poduzeća nije ugrožen, poduzeće se ipak odlučilo diversificirati proizvodni program te ući i u proizvodnju papirnatih vrećica za nošenje. Cilj takve poslovne odluke je ublažavanje rizika mogućeg pada prodaje, koji se očekuje zbog velikog medijskog pritiska na plastične vrećice i uvođenja naknade za deblje plastične vrećice.

Jedna od prednosti i sigurnosti projekta je u tome što je tržište poznato i osigurano, koristit će se postojeći distribucijski kanali, distributeri iz područja EU, koji garantiraju suradnju, jer već sada primjećuju rast potražnje za papirnatim vrećicama, što ukazuje na moguće (očekivane) promjene na tržištu.

Dodatna prednost je u postojećem znanju, vještinama i iskustvu. Postupak izrade papirne vrećice jednak je postupku izrade plastične vrećice i sastoji se od dvije faze. Prva faza je tisak, a druga konfekcioniranje. Proces tiska papira identičan je procesu tiska plastike. Linija za tisak koja se planira nabaviti za tisak papirnatih vrećica, od istog je proizvođača kao i postojeće linije s kojima poduzeće radi, te su postojeći zaposlenici već educirani za

rad. Kapacitet linije za tisak pokriva kapacitet pet strojeva za konfekcioniranje, a budući da se u ovoj fazi investicijskog ciklusa planiraju nabaviti samo tri stroja za konfekcioniranje, višak kapaciteta na liniji za tisak usmjerit će se na tisak polietilenskog filma.

Uzevši u obzir sve prednosti koje poduzeće ima, informacije s tržišta o povećanoj potražnji za papirnatim vrećicama (prvenstveno zbog velikog medijskog pritiska na plastične vrećice) vrlo je realno očekivati uspjeh planirane investicije kojom se planira postići minimalno 20 % udjela u ukupnoj prodaji poduzeća. Na slikama 7 i 8 prikazani su modeli vrećica koje poduzeće namjerava proizvoditi.

Slika 7: Vrećica s ravnom ručkom – model



Izvor: URL: <https://www.primoniz.hr/proizvod/vrecice-ukrasne-natron-22x28x11cm-ravna-rucka-pk50-duga-smede> (pristupljeno 24.10.2019.)

Slika 8: Vrećice s tvist ručkom – model



Izvor: URL: <https://ekonomat.hr/shop/cijena/vre-ice-ukrasne-boca-natron-14x38x8cm-pk50-duga-crvene>
(pristupljeno 24.10.2019.)

3.4. Ocjena tržišnih mogućnosti investicije

3.4.1. *SWOT analiza*

U nastavku se prikazuje SWOT analiza tržišnih mogućnosti poduzeća PAK d.o.o. u slučaju nove investicije, proizvodnje papirnatih vrećica:

SNAGE (<i>Strengths</i>)	SLABOSTI (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none">➤ kompetentni ljudski potencijal➤ vješti i iskusni zaposlenici će podučiti i osposobiti nove zaposlenike➤ visoka motiviranost uprave i zaposlenika za inovacije u poslovanju➤ visok tehnološki nivo nove investicije, automatizirani strojevi➤ mogućnost iskorištavanja nove opreme (stroja za tisak) za proizvodnju postojećih proizvoda od plastike	<ul style="list-style-type: none">➤ prebrzi rast – mogući su problemi u organizaciji➤ veličina (poduzeće je još uvijek premalo, prema velikim europskim poduzećima pa ima slabiju pregovaračku moć)➤ nedostatak natkrivenog skladišnog prostora

<ul style="list-style-type: none"> ➤ tehnološki proces sličan postojećoj proizvodnji ➤ lokacija - dobra prometna povezanost - Zagreb, Beč, Budimpešta, Ljubljana, Beograd ➤ prostor za razvoj - 1 hektar zemljišta sa kompletnom infrastrukturom ➤ posjedovanje 4 certificirana sustava upravljanja (kvaliteta, okoliš, zaštita na radu, sigurnost proizvoda) ➤ pozitivna predodžba o poduzeću ➤ osigurano tržište - dugogodišnje poslovanje s postojećim kupcima koje će se nastaviti i u slučaju novog proizvoda – na postojeće tržište plasirat će postojeći/stari proizvod, ali i novi proizvod ➤ sigurni nabavni kanali – za pojedine inpute postoje dugogodišnji dobavljači ➤ sudjelovanje na sajmovima na kojima poduzeće već dugo godina izlaže (poznato je) ➤ fleksibilnost - dobra sposobnost poduzeća prilagođavanja tržištu 	
<p>PRILIKE (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ društveni trend, usmjeren prema zdravijem načinu življenja i odgovornom ponašanju prema okolišu ➤ širenje tržišta zbog društvenih trendova – plasman novog proizvoda na postojeće/staro tržište ➤ velika potražnja za novim proizvodom (velik broj upita/potencijalnih narudžbi) ➤ korištenje poznate vještine za novu liniju proizvoda 	<p>PRIJETNJE (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ troškovi energije (moguće poskupljenje) ➤ tehnološki napredak u poslovanju postojeće konkurencije u Njemačkoj i Austriji ➤ potencijalan ulazak jačih konkurenata na tržište ➤ ovisnost o nekoliko dobavljača papira ➤ nedostatak zainteresiranih potencijalnih zaposlenika na tržištu rada

<ul style="list-style-type: none"> ➤ zakonska regulativa o smanjenju uporabe plastike ➤ negativan stav prema plastici (pogotovo prema vrećicama) – smanjit će potražnju za postojećim proizvodom - plastičnim vrećicama, koju se namjerava nadoknaditi povećanom ponudom papirnatih vrećica ➤ slabija tehnološka razina postojeće konkurencije u Njemačkoj i Austriji 	
--	--

Poduzeće je svjesno svih snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Koraci koje poduzima su sljedeći:

- kontinuiranim usavršavanjem zaposlenika pokušava riješiti prebrzi rast i na taj način pripremiti zaposlenike na nove poslovne situacije
- pokušava se širiti i postići dovoljnu veličinu koja bi mu osigurala dovoljnu snagu i mogućnost konkuriranja velikim poduzećima
- svjesno je da svaki proizvod ima svoj životni vijek te je u prijetnji negativne promocije plastičnih vrećica, prepoznalo priliku i ulazi u novu djelatnost, proizvodnju papirnatih vrećica
- surađuje sa školama i Zavodom za zapošljavanje, kako bi dobilo kompetentne ljudske potencijale
- nudi mjesečna primanja veća od županijskog prosjeka s ciljem zadržavanja postojećih zaposlenika i zapošljavanja novih
- vodi brigu o ulaganju u ljudski potencijal omogućujući dobre radne uvjete u skladu sa zakonom, mogućnosti školovanja i napredovanja na radnome mjestu
- svoj dobar ugled temelji na razvijanju dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću i etičkom poslovanju
- investira u nove hale i skladišta.

3.4.2. *Analiza tržišta nabave*

Ulazak u projekt zahtijeva izgradnju hale, skladišnog prostora, nabavu stroja za tisak, tri stroja za konfekcioniranje te nabavu viljuškara.

Izgradnja hale i skladišnog prostora ugovorena je s domaćim dobavljačima s kojima poduzeće posluje dugi niz godina. Linija za tisak nabavlja se od dobavljača iz Italije, gdje također postoji dugogodišnja suradnja (sve linije za tisak koje poduzeće posjeduje nabavljene su od tog dobavljača), dok se linije za konfekcioniranje nabavljaju od dobavljača iz Njemačke. Sa svim dobavljačima ugovoren je krajnji rok isporuke 30.11.2020. s time da je sa svim dobavljačima ugovoreno plaćanje prije isporuke, odnosno prije završetka gradnje. Napomena: gradit će se na zemljištu koje poduzeće već dugi niz godina ima u vlasništvu. Vrijednost zemljišta je 500.000,00 kn.

Glavna sirovina potrebna za proizvodnju vrećica je papir u roli. U Republici Hrvatskoj ne postoji pouzdani dobavljač. Poduzeće je ugovorilo suradnju s tri dobavljača (iz područja EU) koji garantiraju dovoljne količine za četiri iduće godine. Temeljem analize kreditnog rejtinga sva tri dobavljača su poduzeću odobrila odgodu plaćanja od 60 dana. Bitna sirovina je i boja, a ona će se nabavljati od dugogodišnjeg postojećeg dobavljača.

3.4.3. *Analiza prodajnog tržišta*

Kao što je već rečeno, proizvod će se plasirati postojećim kupcima koji već dugi niz godina od poduzeća nabavljaju plastične vrećice. To su distributeri iz područja EU i drugih zemalja koji iskazuju interes za distribuciju i papirnatih vrećica. Krajnji kupci su isključivo veliki trgovački lanci (Lidl, Kaufland, Müller). Veliki potencijal je talijansko tržište koje ima ograničenje plasiranja klasičnih plastičnih vrećica. S tako velikim brojem postojećih kupaca, raspoloživi proizvodni kapaciteti biti će sigurno popunjeni.

3.4.4. *Marketinške aktivnosti*

Budući da će se proizvod prodavati dosadašnjim kupcima, nije potrebna dodatna marketinška aktivnost. Naglasit će se da se poduzeće, u skladu s europskim odredbama, prilagođava novim društvenim trendovima. Novi proizvod oglašavat će se kao i postojeći prodajni asortiman, na web stranicama poduzeća i društvenim mrežama te sudjelovanjem na sajmovima na području EU, na kojima je poduzeće prisutno već duži niz godina.

3.4.5. *Supstituti*

Papirnatu vrećicu su supstitut za plastičnu te se iz tog razloga ne očekuje značajna promjena na tržištu koja bi mogla ugroziti prodaju, odnosno zamijeniti papirnatu vrećicu u vijeku projekta.

3.4.6. *Postojeća i nova konkurencija*

U Hrvatskoj postoji nekoliko manjih proizvođača papirnatih vrećica, dok je značajnija konkurencija u Njemačkoj i Austriji. Prema dostupnim informacijama, svi imaju starije poluautomatske linije sa manjim brojem taktova, stoga poduzeće i tu vidi svoju prednost. Budući da se počinje primjećivati rast potražnje za papirnatim vrećicama, logično je da će i konkurencija jačati, ali s obzirom na dosadašnje iskustvo, poduzeće to ne smatra značajnim rizikom i fleksibilnošću u poslovanju će to prevladati.

3.5. Tehničko tehnološki elementi investicije

3.5.1. *Lokacija*

Lokacija projekta je postojeća lokacija poduzeća (sjedište poduzeća) gdje poduzeće već dugi niz godina ima u vlasništvu neiskorišteno zemljište, za koje se može dobiti građevinska dozvola, ne postoje nikakva ograničenja vezana uz zaštitu okoliša, postoje priključci vode, struje i kanalizacije. Navedena lokacija je dobro prometno povezana sa Zagrebom, Bečom, Budimpeštom, Ljubljanom, Beogradom.

3.5.2. *Opis planiranih ulaganja*

Najveće i najbitnije stavke projekta su tri linije za konfekcioniranje i jedna linija za tisak. One zajedno financijski čine više od 67 % investicije u osnovna sredstva. Od bitnih tehničkih karakteristika linije za tisak valja napomenuti da se radi o osmerobojnoj liniji, koja ima maksimalnu širinu tiska 1300 mm, najveći opseg valjka (raport) je 800 mm. Postojeći valjci za tisak iz drugih starijih linija mogu se koristiti na novoj liniji. Linija ima video nadzor tiska, automatski viskozitet i maksimalnu brzinu tiska do 400 m/min. Na liniji se može tiskati i polietilenska folija. Na slikama 9 i 10 prikazana je oprema koju poduzeće planira nabaviti.

Slika 9: Primjer linije za tisak



Izvor: Muraplast. URL: <https://muraplast.com/proizvodi/papirnata-ambalaza> (pristupljeno 24.10.2019.)

Linija za proizvodnju vrećica je linija koja presavijanjem, lijepljenjem i rezanjem papira u roli oblikuje papir u papirnatu vrećicu. Linija je automatizirana te za promjenu posla ne treba ručno podešavanje valjaka. Linija koristi hladno i toplo ljepilo. Radna brzina linije je 100 vrećica u minuti.

Slika 10: Primjer linije za proizvodnju papirnatih vrećica



Izvor: Pa-ma. URL: <https://www.pa-ma.com/hr/strojevi/specijalna-oprema/ostalo/stroj-za-proizvodnju-papirnih-vreca-s-papirnom-ruckom-iz-role/> (pristupljeno 24.10.2019.)

3.5.3. *Ekološki aspekti*

Poduzeće primjenjuje i poštuje odredbe zakonske regulative i druge obvezujuće zahtjeve iz područja zaštite na radu i zaštite okoliša. Racionalno koristi prirodne resurse i energiju. Suraduje s tijelima državne uprave i lokalne samouprave, institucijama i udrugama koji brinu o zaštiti okoliša. Poduzeće, među prvima u Hrvatskoj, posjeduje rješenje Ministarstva zdravlja za dobru proizvođačku praksu i proizvodnju ambalaže za kontakt s

hranom, te posjeduje certifikate sustava po normama ISO 9001, ISO 14001 te certifikat sustava zaštite na radu i zaštite radnika po normi OHSAS 18001. Poduzeće posjeduje veliku liniju za reciklažu polietilena, ima nekoliko linija za proizvodnju polietilena koje na sebi imaju instalirani dodatak koji uzima tehnološki otpad i vraća ga u treći, srednji, sloj proizvoda (nema otpada). Papirnata vrećica ekološki je prihvatljiv proizvod, radi se o 100 % razgradivom proizvodu, supstitutu za plastičnu vrećicu.

3.5.4. Organizacija i ljudski potencijal

Na dan 31.12.2018. poduzeće je zapošljavalo 158 djelatnika. Raspodjela zaposlenih prema obrazovnoj razini i spolu te dobnoj strukturi na dan 31.12.2018. je sljedeća:

Tablica 1: Prikaz zaposlenih prema obrazovnoj razini¹⁶ i spolu

STRUČNA SPREMA	MUŠKARCI	ŽENE	UKUPNO
SSS	111	13	124
VSS	10	2	12
VŠS	17	5	22
UKUPNO	138	20	158

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Tablica 2: Prikaz broja zaposlenih prema dobnoj strukturi

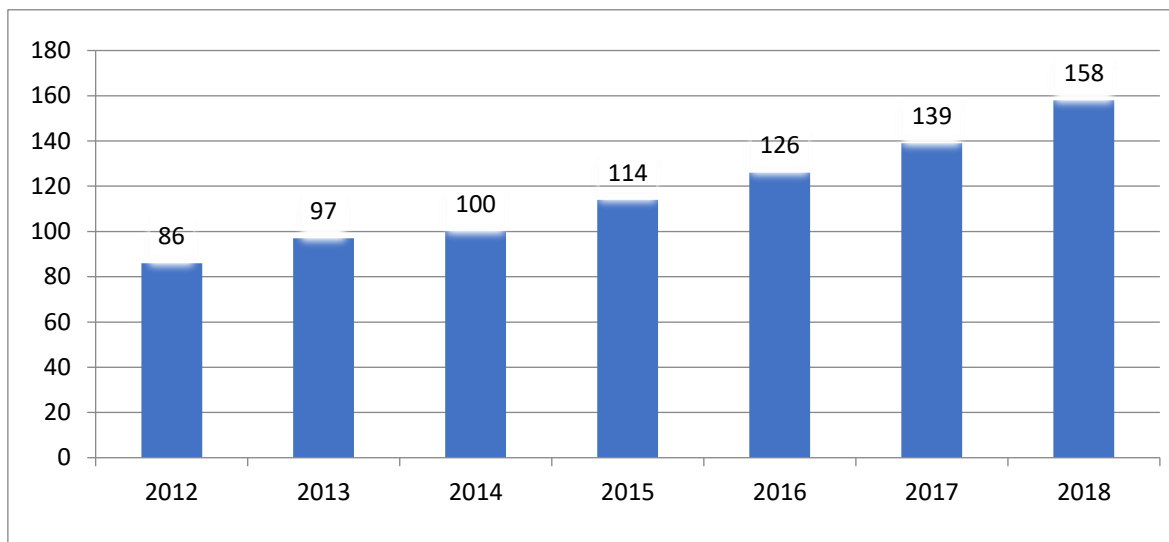
DOB	BROJ ZAPOSLENIH
18-29	53
30-39	74
40-49	21
50-59	5
IZNAD 60	5
	158

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

¹⁶ SSS-srednja stručna sprema, VSS-visoka stručna sprema, VŠS- viša stručna sprema

Od osnutka do danas poduzeće ima stalan godišnji rast zaposlenika. Povećanjem kapaciteta i daljnjim razvojem taj će se trend nastaviti.

Grafikon 3: Prikaz broja zaposlenih na 31.12. po godinama



Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Za potrebe projekta poduzeće planira zaposliti 23 osobe. Radi se o tri strojara tiska, devet strojara na strojevima za konfekcioniranje, devet zaposlenika na pakiranju te dva tehnologa. Budući da je potrebno vrlo kratko vrijeme osposobljavanja za rad na strojevima, zapošljavanje se planira s početkom proizvodnje. S obzirom na vrlo nisku stopu nezaposlenosti u županiji, poduzeće bi moglo imati problema s pronalaskom ljudskih potencijala, ali ne smatra da bi taj rizik mogao ugroziti projekt. Navedenu situaciju poduzeće će nastojati riješiti suradnjom sa srednjim tehničkim školama i ponudom plaće koja je viša od županijskog prosjeka.

3.6. Ekonomsko financijska analiza

3.6.1. *Projekcija ulaznih varijabli*

Ulaganje u osnovna sredstva

Najveći dio ulaganja u ovom projektu odnosi se na ulaganja u osnovna sredstva ili dugotrajnu imovinu. Izvedba poduzetničkog ulaganja poduzeća PAK d.o.o. zahtjeva ulaganja u osnovna sredstva navedena u sljedećoj tablici.

Tablica 3: Ulaganje u osnovna sredstva

R. br.	Opis	Nabavna vrijednost / kn	Dinamika
1.	Hala	6.000.000,00	30.11.2020.
2.	Skladište	3.000.000,00	30.11.2020.
3.	Linija za tisak	7.500.000,00	30.11.2020.
4.	Linija za konfekcioniranje	3.750.000,00	30.11.2020.
5.	Linija za konfekcioniranje	3.750.000,00	30.11.2020.
6.	Linija za konfekcioniranje	3.750.000,00	30.11.2020.
7.	Viljuškar	220.000,00	30.11.2020.
OSNOVNA SREDSTVA - UKUPNO		27.970.000,00	

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Određivanje ukupnog prihoda projekta

Za utvrđivanje ukupnih prihoda u razdoblju 2021.-2025. polazi se od sljedećih činjenica:

- Kapacitet jednog stroja za konfekcioniranje je 2.500.000 kom mjesečno s uračunatim zastojećima i kvarovima. Proizvod se pakira i prodaje u setovima te će se kao jedinica mjere koristiti *set*. Jedan set sadrži 1.000 kom vrećica.
- Budući da se nabavljaju tri stroja, kapacitet je 7.500 setova mjesečno i 90.000 setova godišnje. Zbog osiguranog tržišta očekuje se prodaja punog kapaciteta odmah na početku projekta.
- Planirani završetak investiranja je 31.12.2020., odnosno sa proizvodnjom se planira krenuti 02.01.2021.
- Analizom tržišta ustanovljeno je da je moguće postići prodajnu cijenu od 500 kn/set
- Dinamika prodaje planirana je tijekom petogodišnjeg razdoblja uz pretpostavku stalnih prodajnih cijena, kao što je vidljivo u tablici 4.

Tablica 4: Proračun prihoda projekta

OPIS	GODINA					UKUPNO
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	
Planiranje prodaje						
Očekivana prodaja u setovima	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	450.000
Pojedinačna PC za set	500	500	500	500	500	500
Ukupna prodaja u kn	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	225.000.000

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Izračun materijalnih troškova

- Za proizvodnju jednog seta papirnatih vrećica potrebno je 500 metara papira u roli. Cijena jednog metra iznosi 0,55 kn. Prema tehnološkim normativima utvrđeno je da je za tisak jednog metra papira potrebno boje u vrijednosti 0,05 kn što znači da trošak direktnog materijala za jedan set vrećica iznosi 300,00 kn
- Trošak energije iznosi 20 kW na sat. Cijena 1kW je 0,80 kn. Rad je raspoređen u tri smjene, odnosno 24-satni radni dan, radi se 5 dana u tjednu, 50 tjedana u godini što znači da se radi 6.000 sati godišnje te godišnji trošak energije iznosi 96.000 kn
- Ostali vanjski troškovi iskustveno se procjenjuju na 10% prihoda od prodaje u svim godinama projekta
- Pretpostavka je da je prodaja jednaka proizvodnji te da se troškovi neće mijenjati u vijeku efektuiranja projekta.

Tablica 5: Proračun ukupnih materijalnih troškova

OPIS	GODINA				
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Proizvodnja=prodaja (set)	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Trošak materijala (kn za set)	300	300	300	300	300
Ukupni trošak matetijala	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000
Troška energije	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Ostali vanjski troškovi	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Ukupni materijalni troškovi u kn	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Izračun troškova plaća

Procijenjeni broj zaposlenih iznosi 23 osobe u cijelom vijeku projekta. Radi se o tri strojara tiska s bruto plaćom 12.000,00 kn, devet strojara na strojevima za konfekcioniranje s bruto plaćom 10.000,00 kn, devet zaposlenika na pakiranju s bruto plaćom 8.000,00 kn te dva tehnologa s bruto plaćom 13.000,00 kn. Prireza nema.

Tablica 6: Proračun troškova plaća

Pozicija	Postotak	Iznos	Iznos	Iznos	Iznos	Iznos
BRUTO PLAĆA		12.000	10.000	8.000	13.000	43.000
Doprinosi iz plaće MIO I. stup	15	1.800	1.500	1.200	1.950	6.450
Doprinosi iz plaće MIO II. stup	5	600	500	400	650	2.150
Doprinosi iz plaće		2.400	2.000	1.600	2.600	8.600
						0
Dohodak		9.600	8.000	6.400	10.400	34.400
Osobni odbitak		3.800	3.800	3.800	3.800	15.200
Porezna osnovica		5.800	4.200	2.600	6.600	19.200
Porez:	24	1.392	1.008	624	1.584	4.608
						0
Neto iznos		8.208	6.992	5.776	8.816	29.792
						0
Doprinosi na plaću:	16,5	1.980	1.650	1.320	2.145	7.095
						0
Ukupni trošak plaće po zaposlenom:		13.980	11.650	9.320	15.145	50.095
Broj zaposlenika		3	9	9	2	23
Godišnji trošak za 12 mj. rada		503.280	1.258.200	1.006.560	363.480	3.131.520

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Iz tablice 6 je vidljivo da godišnji trošak plaće iznosi 3.131.520 kn godišnje. Pretpostavka je da se broj zaposlenih i trošak plaće neće mijenjati u vijeku projekta.

Proračun amortizacije

Prilikom obračuna amortizacije primjenjuje se linearna metoda obračuna. Hala ima procijenjeni vijek trajanja od 20 godina, skladište 10 godina jer se radi o montažnom šator skladištu, stroj za tisak 5 godina dok strojevi za konfekcioniranje i viljuškar 4 godine.

Tablica 7: Proračun amortizacije

Opis	Datum nabave	Datum stavljanja u upotrebu	Vijek /god.	Nabavna vrijednost	Stopa otpisa %	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	Ostatak vrijednosti projekta
Hala	30.11.2020.	31.12.2020.	20	6.000.000	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	4.500.000
Skladište	30.11.2020.	31.12.2020.	10	3.000.000	10	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000
Linija za tisak	30.11.2020.	31.12.2020.	5	7.500.000	20	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	0
Linija za konfekcioniranje	30.11.2020.	31.12.2020.	4	3.750.000	25	937.500	937.500	937.500	937.500		0
Linija za konfekcioniranje	30.11.2020.	31.12.2020.	4	3.750.000	25	937.500	937.500	937.500	937.500		0
Linija za konfekcioniranje	30.11.2020.	31.12.2020.	4	3.750.000	25	937.500	937.500	937.500	937.500		0
Viljuškar	30.11.2020.	31.12.2020.	4	220.000	25	55.000	55.000	55.000	55.000		0
UKUPNO:				27.970.000		4.967.500	4.967.500	4.967.500	4.967.500	2.100.000	6.000.000
SADAŠNJA VRIJEDNOST						23.002.500	18.035.000	13.067.500	8.100.000	6.000.000	

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Izvori financiranja i kreditni uvjeti

Ulaganje u dugotrajnu materijalnu imovinu planira se financirati 70 % iz komercijalnog kredita banke, a ostatak iz vlastitih sredstava. Pretpostavljeno je odobrenje kredita na 4 godine uz mjesečnu otplatu kamate i glavnice metodom jednakih otplatnih kvota. Jednokratna naknada za odobrenje iznosi 0,2 %, a kamata 2,6 % godišnje. Ulaganje u neto radni kapital u godini investiranja (2020.) financira se iz vlastitih sredstava, dok se u ostalim godinama vijeka projekta financira iz redovitog poslovanja. Rok korištenja je 30.11.2020. dok se sa otplatom prve rate kreće u siječnju 2021.

Tablica 8: Otplatni plan

		Anuitet	Otplatna kvota	Kamata	Ostatak duga	God. kamata
					19.579.000	
	2020/12	Interkalarna kamata		42.421	19.579.000	2,6
1	2021/01	450.317	407.896	42.421	19.171.104	2,6
2	2021/02	449.433	407.896	41.537	18.763.208	2,6
3	2021/03	448.549	407.896	40.654	18.355.313	2,6
4	2021/04	447.666	407.896	39.770	17.947.417	2,6

5	2021/05	446.782	407.896	38.886	17.539.521	2,6
6	2021/06	445.898	407.896	38.002	17.131.625	2,6
7	2021/07	445.014	407.896	37.119	16.723.729	2,6
8	2021/08	444.131	407.896	36.235	16.315.833	2,6
9	2021/09	443.247	407.896	35.351	15.907.938	2,6
10	2021/10	442.363	407.896	34.467	15.500.042	2,6
11	2021/11	441.479	407.896	33.583	15.092.146	2,6
12	2021/12	440.595	407.896	32.700	14.684.250	2,6
13	2022/01	439.712	407.896	31.816	14.276.354	2,6
14	2022/02	438.828	407.896	30.932	13.868.458	2,6
15	2022/03	437.944	407.896	30.048	13.460.563	2,6
16	2022/04	437.060	407.896	29.165	13.052.667	2,6
17	2022/05	436.177	407.896	28.281	12.644.771	2,6
18	2022/06	435.293	407.896	27.397	12.236.875	2,6
19	2022/07	434.409	407.896	26.513	11.828.979	2,6
20	2022/08	433.525	407.896	25.629	11.421.083	2,6
21	2022/09	432.642	407.896	24.746	11.013.188	2,6
22	2022/10	431.758	407.896	23.862	10.605.292	2,6
23	2022/11	430.874	407.896	22.978	10.197.396	2,6
24	2022/12	429.990	407.896	22.094	9.789.500	2,6
25	2023/01	429.106	407.896	21.211	9.381.604	2,6
26	2023/02	428.223	407.896	20.327	8.973.708	2,6
27	2023/03	427.339	407.896	19.443	8.565.813	2,6
28	2023/04	426.455	407.896	18.559	8.157.917	2,6
29	2023/05	425.571	407.896	17.675	7.750.021	2,6
30	2023/06	424.688	407.896	16.792	7.342.125	2,6
31	2023/07	423.804	407.896	15.908	6.934.229	2,6
32	2023/08	422.920	407.896	15.024	6.526.333	2,6
33	2023/09	422.036	407.896	14.140	6.118.438	2,6
34	2023/10	421.152	407.896	13.257	5.710.542	2,6
35	2023/11	420.269	407.896	12.373	5.302.646	2,6
36	2023/12	419.385	407.896	11.489	4.894.750	2,6
37	2024/01	418.501	407.896	10.605	4.486.854	2,6
38	2024/02	417.617	407.896	9.722	4.078.958	2,6
39	2024/03	416.734	407.896	8.838	3.671.063	2,6
40	2024/04	415.850	407.896	7.954	3.263.167	2,6
41	2024/05	414.966	407.896	7.070	2.855.271	2,6
42	2024/06	414.082	407.896	6.186	2.447.375	2,6
43	2024/07	413.198	407.896	5.303	2.039.479	2,6
44	2024/08	412.315	407.896	4.419	1.631.583	2,6
45	2024/09	411.431	407.896	3.535	1.223.688	2,6
46	2024/10	410.547	407.896	2.651	815.792	2,6
47	2024/11	409.663	407.896	1.768	407.896	2,6
48	2024/12	408.780	407.896	884	0	2,6

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

U nastavku se daje prikaz financijskih rashoda i kreditnih obaveza po godinama.

Tablica 9: Prikaz financijskih rashoda i dugoročnih kreditnih obaveza

Opis	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Povrat glavnice	0	4.894.750	4.894.750	4.894.750	4.894.750
Kamate	42.421	450.725	323.461	196.198	68.934
Naknada	39.158				
Financijski rashodi (nakn+кта)	81.579	450.725	323.461	196.198	68.934
Anuitet (nakn+кта+glav)	81.579	5.345.475	5.218.211	5.090.948	4.963.684
Saldo duga	19.579.000	14.684.250	9.789.500	4.894.750	0

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Tablica 10: Prikaz izvora financiranja

R. br.	ULAGANJE	kn	%
1.	U OSNOVNA SREDSTVA	27.970.000	90
2.	OBRTNA SREDSTVA	3.265.131	10
UKUPNO		31.235.131	100
1.	VLASTITA SREDSTVA	11.656.131	37
2.	KREDIT	19.579.000	63
UKUPNO		31.235.131	100

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Iz tablice 10 vidljivo je da ukupna ulaganja (u osnovna i trajna obrtna sredstva) iznose 31.235.131 kn te da se 63% iznosa ukupne investicije financira kreditom komercijalne banke (odnosno 70% iznosa ulaganja u osnovna sredstva), dok se 37% ukupne investicije financira iz vlastitih sredstava. Izračun obrtnih sredstava prikazan je u nastavku.

Proračun potrebnih obrtnih sredstava

Investicije u obrtna sredstva dio su ukupnih ulaganja koja se ulažu u investicijski projekt i bez kojih nema ni uvjeta za redovno poslovanje poduzeća. To su ona sredstva koja se koriste u procesu poslovanja mijenjajući svoje pojavne oblike (zalihe materijala → zalihe nedovršene proizvodnje → zalihe gotovih proizvoda → potraživanja od kupaca → novac), ali zadržavajući svoju vrijednost na razini uloženi sredstava. Proračun potrebnih obrtnih sredstava vezana uz projekt ulaganja poduzeća PAK d.o.o. prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 11: Proračun potrebnih obrtnih sredstava

Stavka	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	Broj dana vez.	K.o. (365/b r. dana)	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Zalihe	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000	15	24	1.109.589	1.109.589	1.109.589	1.109.589	1.109.589
Potraživanja od kupaca	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	60	6	7.397.260	7.397.260	7.397.260	7.397.260	7.397.260
Novac	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	2	183	246.575	246.575	246.575	246.575	246.575
A. UKUPNA OBRTNA SREDSTVA								8.753.425	8.753.425	8.753.425	8.753.425	8.753.425
Dobavljači	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	60	6	5.193.863	5.193.863	5.193.863	5.193.863	5.193.863
Plaće	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520	30	12	257.385	257.385	257.385	257.385	257.385
Rashodi financiranja	450.725	323.461	196.198	68.934	0	30	12	37.046	26.586	16.126	5.666	0
Porez na dobit	0	0	0	0	0	30	12	0	0	0	0	0
B. IZVORI IZ POSLOVANJA								5.488.294	5.477.834	5.467.374	5.456.914	5.451.248
C. TRAJNA OBRTNA SREDSTVA (A-B)								3.265.131	3.275.591	3.286.051	3.296.511	3.302.176
D. INVESTICIJE U OBRTNA SREDSTVA								3.265.131	10.460	10.460	10.460	5.666

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

3.6.2. *Projekcija financijskih izvještaja*

Projekcija računa dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka predstavlja financijski izvještaj koji govori o poslovnoj uspješnosti poduzeća u promatranom periodu poslovanja, odnosno, prikazuje prihode i rashode ostvarene poslovanjem, kojim poduzeće producira dobitke ili ostvaruje gubitke zbog neučinkovite poslovne aktivnosti.

U tablici 12 prikazana je projekcija računa dobiti i gubitka poduzeća PAK d.o.o.. Prikazani izvještaj odnosi se isključivo na projekt ulaganja u proizvodnju papirnatih vrećica u razdoblju 2020.-2025., iz kojeg je vidljivo da je projekt učinkovit jer ostvaruje dobitke. Porez na dobit nije iskazan jer je poduzeću PAK d.o.o. odobrena porezna povlastica sukladno Zakonu o poticanju ulaganja („Narodne novine“, broj 102/15, 25/18, 114/18) i u navedenom razdoblju neće iskoristiti maksimalni intenzitet potpore, odnosno bruto ekvivalent potpore će se ovim ulaganjem još i povećati.

Tablica 12: Račun dobiti i gubitka za projekt ulaganja

R. br.	OPIS	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
I.	PRIHODI PROJEKTA	0	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
II.	RASHODI PROJEKTA	81.579	40.145.745	40.018.481	39.891.218	39.763.954	36.827.520
1.	Materijalni izdaci i vanjske usluge	0	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000
2.	Izdaci osoblja	0	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520
3.	Amortizacija	0	4.967.500	4.967.500	4.967.500	4.967.500	2.100.000
4.	Trošak kredita	39.158	0	0	0	0	0
5.	Kamate na kredit	42.421	450.725	323.461	196.198	68.934	0
III.	DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	-81.579	4.854.255	4.981.519	5.108.782	5.236.046	8.172.480
IV.	GUBITAK						
V.	POREZ NA DOBIT						
VI.	DOBIT POSLIJE OPOREZIVANJA	-81.579	4.854.255	4.981.519	5.108.782	5.236.046	8.172.480

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Financijski tok projekta

U planiranju investicijskog projekta pojavljuje se financijski potencijal kao nužan preduvjet učinkovitog investiranja i kasnijeg poslovanja. To su sva raspoloživa sredstva plaćanja u vijeku projekta. Veličina financijskog poslovanja ovisi o priljevu i odljevu financijskih sredstava u pojedinom razdoblju vijeka projekta, što se analizira u financijskom toku. Cilj izrade financijskog toka je ocjena likvidnosti projekta, odnosno njegova sposobnost da uspješno financira nove investicije, podmiri sve nastale poslovne obveze prema dobavljačima, djelatnicima, financijerima i državi te doprinosi jačanju financijskog potencijala.

Tablica 13: Financijski tok projekta

STRUKTURA	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
I. PRIMICI (1+2)	28.051.579	48.183.551	45.000.000	45.000.000	45.000.000	54.302.176
1. Prihodi projekta	0	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
2. Izvori financiranja	28.051.579	3.183.551	0	0	0	0
2.1 Vlastita sredstva	8.472.579	3.183.551				
2.2. Kredit	19.579.000	0	0	0	0	0
3. Ostatak projekta	0	0	0	0	0	9.302.176
3.1 Osnovna sredstva	0	0	0	0	0	6.000.000
3.2. Obrtna sredstva	0	0	0	0	0	3.302.176
II. IZDACI (1+2+3+4+5)	28.051.579	43.338.125	39.956.191	39.828.928	39.701.664	34.733.186
1. Ulaganje u stalna sredstva	27.970.000	0	0	0	0	0
2. Ulaganje u obrtna sredstva		3.265.131	10.460	10.460	10.460	5.666
3. Troškovi poslovanja	0	34.727.520	34.727.520	34.727.520	34.727.520	34.727.520
3.1 Materijalni troškovi	0	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000
3.2 Troškovi osoblja	0	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520
4. Porez na dobit	0	0	0	0	0	0
5. Obveze po kreditima	81.579	5.345.475	5.218.211	5.090.948	4.963.684	0
5.1 Otplate	0	4.894.750	4.894.750	4.894.750	4.894.750	0
5.2 Kamate	42.421	450.725	323.461	196.198	68.934	0
5.3 Trošak kredita	39.158	0	0	0	0	0
III: NETO PRIMICI (I-II)	0	4.845.426	5.043.809	5.171.072	5.298.336	19.568.991
IV. NP KUMULATIVNO	0	4.845.426	9.889.235	15.060.307	20.358.642	39.927.633

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Iz tablice 13 vidljivo je da su neto primici u svim godinama poslovanja pozitivni, što dokazuje likvidnost projekta. Ukupnim primicima tijekom redovnog poslovanja podmiruju se sve obveze prema dobavljačima, djelatnicima, financijerima i državi, a poduzetniku ostaje značajan iznos slobodnih novčanih sredstava.

Ekonomski tok

Ekonomski tok prikazuje primitke i izdatke projekta, a razlikuje se od novčanog toka jer u primicima i izdacima ne uključuje vremenske financijske transakcije, pa tako u prihodima nisu zastupljeni primljeni krediti, a u rashodima otplata anuiteta.

Tablica 14: Ekonomski tok projekta

STRUKTURA	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
I. PRIMICI (1+2)	0	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	54.302.176
1. Prihodi projekta	0	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
2. Ostatak projekta	0	0	0	0	0	9.302.176
2.1 Osnovna sredstva	0	0	0	0	0	6.000.000
2.2. Obrtna sredstva	0	0	0	0	0	3.302.176
II. IZDACI (1+2+3+4)	27.970.000	37.992.651	34.737.980	34.737.980	34.737.980	34.733.186
1. Ulaganje u stalna sredstva	27.970.000	0	0	0	0	0
2. Ulaganje u obrtna sredstva	0	3.265.131	10.460	10.460	10.460	5.666
3. Troškovi poslovanja	0	34.727.520	34.727.520	34.727.520	34.727.520	34.727.520
3.1 Materijalni troškovi	0	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000	31.596.000
3.2 Troškovi osoblja	0	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520	3.131.520
4. Porez na dobit	0	0	0	0	0	0
III: NETO PRIMICI (I-II)	-27.970.000	7.007.349	10.262.020	10.262.020	10.262.020	19.568.991
IV. NP KUMULATIVNO	-27.970.000	-20.962.651	-10.700.631	-438.611	9.823.409	29.392.400

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

Iz tablice 14 vidljivo je da su neto primici u svim promatranim godinama, osim u godinama investiranja, pozitivni. Negativna vrijednost neto primitaka u godinama ulaganja je uobičajena pojava, jer izdaci sadrže vrijednost investicije, a u primicima nisu iskazani prilivi, izvori iz kojih je investicija financirana. Tek u narednim godinama kroz kumulirane neto primitke pokrit će se ulaganje u projekt.

Projekcija bilance projekta

Bilanca je prikaz stanja cjelokupne imovine, obveza i kapitala nekog poduzeća. Sastavlja se na određeni dan u poslovnoj godini, u pravilu na dan 31.12. tekuće poslovne godine. Ona iskazuje sva sredstva (aktiva) i izvore financiranja (pasiva) investicijskog projekta. Podaci iz bilance služe za izračunavanje raznih statičkih pokazatelja kojima se mjeri opravdanost projekta.

Struktura bilance za potrebe analize investicijskog projekta je pojednostavljena i reducirana u odnosu na stavke bilance postojećeg poduzeća, prilagođena je raspoloživim podacima u okviru pripreme investicijskog projekta, a obuhvaća stavke koje se mogu vidjeti na praktičnom primjeru koji slijedi. Podaci za sastavljanje bilance nalaze se u već izrađenim tablicama pripreme, a na temelju uvida u bilancu mogu se donijeti bitni zaključci o projektu: dinamika kretanja poslovnih sredstava i njihove vrijednosti, dinamika kretanja zaliha, dugoročnih obveza pojava gubitka i njegovo pokriće. Iz projekcije bilance investicijskog projekta poduzeća PAK d.o.o. zaključuje se:

- struktura bilance prilagođena je raspoloživim podacima u okviru pripreme investicijskog projekta, sve stavke u bilanci za koje ne postoje podaci u investicijskom projektu su izostavljene, no projekcija u potpunosti poštuje logiku bilance uz prilagodbu obrasca potrebama planiranja investicijskog projekta
- vrijednost stavke dugotrajna imovina opada po godinama vijeka projekta (amortizacija), a povećava se vrijednost zaliha i novca
- zalihe se kumuliraju temeljem proračuna investicija u obrtna sredstva
- dugoročne obveze se smanjuju nakon što nastupi obveza vraćanja
- neke stavke u bilanci nisu popunjene podacima, nije planirano njihovo korištenje
- vidljivo je da se ukupna imovina poduzeća povećava tijekom razdoblja promatranja vijeka projekta.

Tablica 15: Projekcija bilance projekta

AKTIVA	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
DUGOTRAJNA IMOVINA	28.470.000	23.502.500	18.535.000	13.567.500	8.600.000	6.500.000
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	28.470.000	23.502.500	18.535.000	13.567.500	8.600.000	6.500.000
- Zemljište	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
- Građevinski objekti	9.000.000	8.400.000	7.800.000	7.200.000	6.600.000	6.000.000
- Postrojenja i oprema	18.750.000	14.437.500	10.125.000	5.812.500	1.500.000	0
- Alati, pogonski inventar i transportna sredstva	220.000	165.000	110.000	55.000	0	0
- Predujmovi						
- Imovina u pripremi						
KRATKOTRAJNA IMOVINA	0	8.110.557	13.164.825	18.346.357	23.655.153	43.229.810
Zaliha	0	3.265.131	3.275.591	3.286.051	3.296.511	3.302.176
Potraživanja						
Novac u banci i blagajni	0	4.845.426	9.889.235	15.060.307	20.358.642	39.927.633
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja						
UKUPNA AKTIVA:	28.470.000	31.613.057	31.699.825	31.913.857	32.255.153	49.729.810

PASIVA	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
KAPITAL I REZERVE	8.891.000	16.928.806	21.910.325	27.019.107	32.255.153	49.729.810
Temeljni (upisani) kapital	8.972.579	12.156.131	12.156.131	12.156.131	12.156.131	21.458.307
Revalorizacijske rezerve						
Zadržana dobit		-81.579	4.772.676	9.754.195	14.862.977	20.099.022
Dobit poslovne godine	-81.579	4.854.255	4.981.519	5.108.782	5.236.046	8.172.480
Dugoročne obaveze	19.579.000	14.684.250	9.789.500	4.894.750	0	0
- Obaveze prema bankama	19.579.000	14.684.250	9.789.500	4.894.750	0	0
Kratkoročne obaveze	0	0	0	0	0	0
Odgodeno pl. troškova i pr. budućeg razdoblja						
UKUPNA PASIVA:	28.470.000	31.613.057	31.699.825	31.913.857	32.255.153	49.729.810

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

3.7. Ekonomsko tržišna ocjena

3.7.1. Statička ocjena projekta

Za potrebe statičke ocjene ovog projekta, izveden je proračun sljedećih temeljnih pokazatelja i to na bazi 2021. Odabrani statički pokazatelji ukazuju na opravdanost i prihvatljivost izvedbe investicijskog projekta poduzetnika.

STRUKTURA	2021. g.	GRANIČNA PRIHVATLJIVOST	NAPOMENA
dugotrajna imovina / kapital + dugoročne obaveze	0,74	manji od 1	unutar referentne vrijednosti - zbog održavanja likvidnosti bitno je da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine
uk. obaveze / uk. aktiva	46%	max 70%	unutar referentne vrijednosti, 46% imovine financirano tuđim izvorima
vlastiti kapita / ukupna aktiva	54%	min 30 %	unutar referentne vrijednosti, 54% imovine financirano vlastitim izvorima

STRUKTURA	2021. g.	GRANIČNA PRIHVATLJIVOST	NAPOMENA
ukupne obveze / vlastiti kapital	0,87	max 1	unutar referentne vrijednosti-visoka vrijednost ovog pokazatelja ukazuje na moguće poteškoće pri vraćanju posuđenih sredstava
ukupni prihod / ukupna imovina	1,42	min 2	prihvatljiv, kapitalno intenzivna djelatnost
ukupni prihod / ukupni rashod	1,12	veći od 1	unutar referentne vrijednosti
neto dobit / kapital i rezerve	28,67%	što veći	100 novčanih jedinica vlastitoga kapitala daje 28,6 jedinica dobitka nakon poreza
neto dobit / ukupni prihod	0,11	min 1%	od ukupne vrijednosti prihoda ostaje 11% neto dobiti
neto dobit / visina investicije	0,16	što veći	iz neto dobiti se pokriva 16 % angažiranih sredstava
neto dobit + amortizacija / godišnje kreditne obveze	2,01	veći od 1	moći će se vratiti godišnje kreditne obveze

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

3.7.2. *Dinamička ocjena projekta*

Za razliku od statičnog pristupa koji se koristi podacima iz samo jedne godine vijeka projekta, dinamičan pristup ocjeni koristi se podacima iz cijelog vijeka projekta. Izvor informacija za ocjenu je ekonomski tok projekta – tablica koja prati kretanje ekonomskog potencijala projekta (vidljivo u tablici 14). Stavke u ekonomskom toku razvrstane su u tri osnovne grupe: primici, izdaci i neto-primici. Ako projekt ostvaruje pozitivne neto primitke (razlika primitaka i izdataka) tada je povećan njegov ekonomski potencijal, odnosno došlo je do povećanja imovine u toj godini i obrnuto. Suština ocjene rentabilnosti (tržišne ocjene) je procjena je li došlo do povećanja ili smanjenja imovine projekta kada se uzme u obzir cjelokupan vijek projekta. U tu svrhu se koriste sljedeće metode:

a) **Metoda razdoblja povrata investicijskih ulaganja**

Razdoblje povrata investicijskih ulaganja je ono razdoblje koje je potrebno da bi projekt vratio uložene investicije

Tablica 16: Razdoblje povrata ulaganja

Poslovna godina	Neto primici ekonomskog toka	Kumulativ NP ekonomskog toka
2020.	-27.970.000	-27.970.000
2021.	7.007.349	-20.962.651
2022.	10.262.020	-10.700.631
2023.	10.262.020	-438.611
2024.	10.262.020	9.823.409
2025.	19.568.991	29.392.400

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

$$t_p = 3 + (438.611 / 10.262.020) = 3,04 \text{ godine}$$

Povrat ukupno uloženih sredstava ostvaruje se 2024. godini, odnosno u periodu od 3 godine i 0,5 mjeseci. Sa stajališta ovog pokazatelja, projekt je prihvatljiv budući da se uloženi kapital vraća u kraćem razdoblju od razdoblja trajanja vijeka projekta.

b) Metoda neto sadašnje vrijednosti projekta i diskontirano razdoblje povrata

Neto sadašnja vrijednost projekta definira se kao zbroj vrijednosti godišnjih neto primitaka u ekonomskom toku svedenih na njihovu vrijednost u početnoj godini vijeka projekta. Neto sadašnja vrijednost projekta računata je po stopi od 2,6% (kamata na kredit) i iznosi 24.582.455 kn. Diskontirano razdoblje povrata je varijanta metode razdoblja povrata samo što uzima u obzir i vremensku vrijednost novca. Prikazuje u kojem će se razdoblju vratiti uložena novčana sredstva i pokriti trošak kapitala.

Tablica 17: Neto sadašnja vrijednost i diskontirano razdoblje povrata

Poslovna godina	Neto primici ekonomskog toka	Diskontni faktor 2,6%	Sadašna vrijednost	Kumulativ
2020.	-27.970.000	1,00000	-27.970.000	-27.970.000
2021.	7.007.349	0,97466	6.829.775	-21.140.225
2022.	10.262.020	0,94996	9.748.508	-11.391.717
2023.	10.262.020	0,92589	9.501.469	-1.890.248
2024.	10.262.020	0,90242	9.260.691	7.370.444
2025.	19.568.991	0,87956	17.212.011	24.582.455
NETO SADAŠNA VRIJEDNOST:			24.582.455	

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

$$t_p = 3 + (1.890.248 / 9.260.691) = 3,20 \text{ godine}$$

Sa stajališta ovih pokazatelja projekt je prihvatljiv za izvedbu, budući je neto sadašnja vrijednost projekta veća od 0 i diskontirano razdoblje povrata je kraće od vijeka projekta, ostvaruje se u 2024. godini, odnosno u periodu od 3 godine i 2 mjeseca.

c) **Metoda interne stope rentabilnosti**

Interna stopa rentabilnosti je ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost projekta svodi na nulu. Računa se metodom iteracije, odnosno pokušaja i pogreške. Tim postupkom teško će se interna stopa pronaći kao cijeli postotak. Stoga se utvrđuju dvije diskontne stope između kojih se nalazi tražena stopa rentabilnosti. Jedna diskontna stopa mora biti ona uz koju je čista sadašnja vrijednost veća od nule, a druga uz koju je čista sadašnja vrijednost manja od nule. Nakon toga se postupkom linearne interpolacije pronalazi interna stopa rentabilnosti. Opća formula linearne interpolacije:¹⁷

$$y = y_1 + \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} (x - x_1)$$

gdje je:

y tražena interna stopa povrata (IRR)

y₁ diskontna stopa uz koju je neto sadašnja vrijednost veća od nule

y₂ diskontna stopa uz koju je neto sadašnja vrijednost manja od nule

x₁ neto sadašnja vrijednost projekta uz y₁

x₂ neto sadašnja vrijednost projekta uz y₂

x nulta neto sadašnja vrijednost (x=0)

¹⁷ Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) dopunjena Skripta poslovnog planiranja i proračuni poslovanja. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment, str. 99.

Tablica 18: Interna stopa rentabilnosti

Poslovna godina	Neto primici ekonomskog toka	Diskontni faktor 25 %	Diskontirani neto primici	Diskontni faktor 25,5 %	Diskontirani neto primici
2020.	-27.970.000	1,00000	-27.970.000	1,00000	-27.970.000
2021.	7.007.349	0,80000	5.605.880	0,79681	5.583.545
2022.	10.262.020	0,64000	6.567.693	0,63491	6.515.465
2023.	10.262.020	0,51200	5.254.154	0,50590	5.191.605
2024.	10.262.020	0,40960	4.203.323	0,40311	4.136.737
2025.	19.568.991	0,32768	6.412.367	0,32120	6.285.644
UKUPNO:			73.417		-257.003

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

$$Y = 0,25 + \frac{0,255 - 0,25}{-257.003 - 73.417} \times (0 - 73.417) = 0,251111 \times 100 = 25,1111\%$$

Interna stopa rentabilnosti izračunata je u vrijednosti 25,11% što višestruko premašuje postavljeni kriterij od 2,6% (kamata na kredit), što znači da je projekt i po ovome dinamičkom pokazatelju prihvatljiv za izvedbu.

3.7.3. Analiza osjetljivosti projekta

Primjenom podataka iz računa dobiti i gubitka za 2021. godinu izvedena je osjetljivost projekta na promjene pri uporabi kapaciteta i osjetljivost na promjene prodajnih cijena (prihoda), te je za potrebe izračuna ukupne rashode potrebno razgraničiti na fiksne i varijabilne što je prikazano u tablici broj 19.

Tablica 19: Razgraničenje troškova na fiksne i varijabilne

1. FIKSNI TROŠKOVI	10.521.105
- amortizacija	4.967.500
- kamate	450.725
- bruto plaće tehnologa	363.480
- 15 % materijalnih troškova	4.739.400
2. VARIJABILNI TROŠKOVI:	29.624.640
3. UKUPNI TROŠKOVI (1+2):	40.145.745

Izvor: autor, na temelju izmišljenih podataka

a) Prag rentabilnosti opsega djelatnosti

$$FT/(UP-VT)*100 = 10.521.105/(45.000.000-29.624.640)*100 = 68,43 \%$$

Prag rentabilnosti pri uporabi prodajnih kapaciteta je na 68,43 % što znači da će se prihvatljivi poslovni rezultat ostvariti i s opsegom djelatnosti nižim za 31,57 % od programiranog, ali bez dobitka.

b) Najniže prihvatljive prodajne cijene

$$FT+VT/UP*100= 40.145.745/45.000.000*100= 89,21\%$$

Moguće je smanjenje prodajnih cijena, odnosno smanjenje ukupnih prihoda, za 10,79 % od predviđenih, ali bez ostvarivanja dobiti.

3.8. Zaključna ocjena projekta

Ovim projektom planira se pokrenuti proizvodnja dviju vrsta papirnatih vrećica za koju je planirana investicija od 31.235.131 kn, od čega se 27.970.000 kn odnosi na ulaganje u osnovna sredstva, a 3.265.131 kn na ulaganje u trajna obrtna sredstva. Za novi proizvod postoji osigurana distribucija, poduzeće posluje na vrlo dobroj lokaciji, što mu osigurava izvrsnu prometnu povezanost u svim smjerovima prema ostalim dijelovima Hrvatske, ali i prema okolnim zemalja. Uz to, posjeduje dugogodišnje znanje i vještine o procesima rada u ovoj djelatnosti. Analizom planiranih financijskih izvještaja u ovoj studiji dolazi se do zaključka da je projekt ekonomski isplativ i likvidan. Svi financijski pokazatelji statičke ocjene projekta su unutar referentnih vrijednosti. Razdoblje povrata financijskih sredstava (nominalno i diskontirano) kraće je od vijeka projekta. Neto sadašnja vrijednost računata uz diskontnu stopu jednaku kamatnoj stopi na dugoročni kredit je pozitivna. Interna stopa rentabilnosti iznosi 25,11% što višestruko premašuje postavljeni kriterij od 2,6% (kamata na kredit) što znači da je projekt i po ovome dinamičkom pokazatelju prihvatljiv za izvedbu.

4. ZAKLJUČAK

Poduzeća koja žele trajno poslovati i postići napredak u današnjem dinamičnom okruženju moraju se, brže i djelotvornije od svojih konkurenata, prilagođavati novim tržišnim uvjetima. Zbog tehnološkog napretka mnogi proizvodi imaju sve kraći životni vijek, zahtjevi kupaca su sve veći, podiže se svijest o zaštiti okoliša. To su sve razlozi koji poduzeća potiču na inoviranje, na razvijanje novih proizvoda i usluga, a to je jedini put koji usprkos riziku osigurava razvoj i dugoročni opstanak. Prije bilo kakve poslovne odluke neophodno je analizirati okolinu, istražiti potencijal svog poduzeća i vanjskog okruženja, identificirati sve prilike i prijetnje. U svemu tome vrlo je važan strateški pristup, strateško planiranje kojim se poduzeće priprema za dugoročno usmjeravanje poslovne politike, čime će slijediti svoju viziju, misiju i postavljene ciljeve.

Nekadašnji materijalni inputi, na kojima se zasnivao dosadašnji ekonomski razvoj, polako postaju prošlost. U današnjem, suvremenom poslovanju od velike je važnosti na pravi način koristiti informacije, znanje, komunikaciju i poduzetničko upravljanje, kao ključne čimbenike koji vode ekonomskom razvoju. Rad, za koji se danas sve češće koristi pojam ljudski potencijal je nezamjenjivi input, no danas je naglašen značaj znanja s kojim pojedinac raspolaže. Znanje je input, ali i output, što znači da se stvaranjem novih proizvoda i usluga uvode promjene i u čovjekove spoznaje o načinu uporabe pojedinih proizvoda i usluga, pri čemu se ne smije zanemariti i društvena briga o zajednici i okolišu. Stoga je ljudski potencijal, odnosno znanje temeljni čimbenik uspješnosti poduzeća.

Poduzetnici inovacijama stvaraju nova radna mjesta, pridonose rastu i razvoju lokalne zajednice, regije, odnosno pokretači su cijelog gospodarstva. Inoviranje počinje od poslovne ideje i realizacije te ideje. Da bi se poslovna ideja što kvalitetnije realizirala potrebna je razrada kvalitetnog poslovnog plana, kako bi se dobio realan prikaz poslovnog pothvata i očekivani rezultati tog pothvata.

Cilj rada bio je prikazati poslovni plan kao alat koji omogućuje kvalitetnu razradu i realizaciju poslovne ideje, što je na konkretnom primjeru poduzeća PAK d.o.o. i prikazano. Prikazana je metoda izrade poslovnog plana, uzimajući u obzir sve rizike i uvjete iz dinamične poduzetničke okoline te je dokazana financijska isplativost i opravdanost poduzetničkog pothvata. Planiranje je, kao aktivnost, svakodnevno bitna, a u poslovnom smislu je od velike važnosti jer omogućuje procjenu budućih događaja i pravovremenu

pripremu na njih. Također, plan je alat kontrole pri realizaciji poslovnih događaja te usporedbe ostvarenoga u odnosu na planirano.

Stoga bi se svaki poduzetnik trebao usmjeriti na planiranje kao aktivnost i bez obzira, koliko vremena to oduzima, prihvatiti planiranje kao pomoć u svakodnevnom radu. Time je moguće bolje se pripremiti za promjenu, smanjiti neizvjesnost, rizike i bolje iskoristiti postojeće mogućnosti. Također, pomoću planiranja treba razmišljati „unaprijed“ i razraditi sve moguće poslovne situacije, pa u tom smislu, poduzetnik može raščlaniti sve mogućnosti i prilike u okolini te prednosti i nedostatke vlastitog poduzeća. Tako će lakše odabrati smjerove aktivnosti koje bi mu osigurale stabilnost poslovanja u novim, promijenjenim uvjetima poslovnog okruženja, a također bi moglo ostvariti željeni strateški položaj na tržištu.

POPIS LITERATURE

Knjige:

- Buble, M. i Kružić, D. (2006) Poduzetništvo – realnost sadašnjost i izazov budućnosti. Split: RRiF-plus d.o.o.
- Cingula, M., Hunjak, T. i Ređep, M. (2004) Poslovno planiranje s primjerima za investitore. 2. dop. izd. Zagreb: RRiF-plus d.o.o.
- Dvorski, S., Ruža, F. i Kovšca, V. (2007) Poslovna ekonomija. Varaždin: TIVA – Tiskara Varaždin
- Mencer, I. (2012) Strateški menadžment, upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje d.o.o.
- Zekić, Z. (2007) Menadžment – poduzetnička tehnologija. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

Znanstveni i stručni članci:

- Kolaković, M. (2008). Poduzetničko strateško planiranje. Računovodstvo, revizija i financije, br. 04/2008.
- Kolaković, M. (2007). Strateško poduzetništvo. Računovodstvo, revizija i financije, br. 10/2007.
- Očko, J. (2009). Operativno planiranje prodaje. Računovodstvo, revizija i financije, br. 11/2009.

Propisi:

- Zakon o poticanju ulaganja (Narodne novine br. 102/15, 25/18, 114/18)

Internetski izvori:

- HBOR. URL: <https://www.hbor.hr/investicijska-studija/> (pristupljeno 21.10.2019.)
- HBOR. URL: <https://www.hbor.hr/poslovni-plan/> (pristupljeno 21.10.2019.)

Ostalo:

- Amidžić, D. (2014) Skripta financijski menadžment II. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment
- Pušar Banović, D. i Zoretić, G. (2018) Skripta poslovno planiranje i proračuni poslovanja-dopunjeno izdanje. Zagreb: RRiF Visoka škola za financijski menadžment
- Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih (2015) Priručnik poslovno planiranje i analiza isplativosti poslovnog plana. Vukovar: Grad Vukovar

POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA

Grafikoni:

Grafikon 1: Prihod od prodaje po godinama	22
Grafikon 2: Neto dobit po godinama	23
Grafikon 3: Prikaz broja zaposlenih po godinama na 31.12.....	32

Slike:

Slika 1: Poslovna politika	3
Slika 2: Kretanje prodaje i dobiti tijekom pojedinih faza životnog vijeka proizvoda.....	7
Slika 3: Čimbenici razvoja suvremenog poduzeća.....	9
Slika 4: Planiranje – sustavni proces odlučivanja	12
Slika 5: Hijerarhija ciljeva.....	13
Slika 6: Proces poslovnog planiranja	15
Slika 7: Vrećica s ravnom ručkom – model	24
Slika 8: Vrećice s twist ručkom - model	25
Slika 9: Primjer linije za tisak	30
Slika 10: Primjer linije za proizvodnju papirnatih vrećica	30

Tablice:

Tablica 1: Prikaz zaposlenih prema obrazovnoj razini i spolu	31
Tablica 2: Prikaz broja zaposlenih prema dobnoj strukturi.....	31
Tablica 3: Ulaganje u osnovna sredstva	33
Tablica 4: Proračun prihoda projekta	33
Tablica 5: Proračun ukupnih materijalnih troškova	34
Tablica 6: Proračun troškova plaća	35
Tablica 7: Proračun amortizacije.....	36
Tablica 8: Otplatni plan	36
Tablica 9: Prikaz financijskih rashoda i dugoročnih kreditnih obaveza.....	38
Tablica 10: Prikaz izvora financiranja.....	38
Tablica 11: Proračun potrebnih obrtnih sredstava	39
Tablica 12: Račun dobiti i gubitka za projekt ulaganja	40
Tablica 13: Financijski tok projekta	41

Tablica 14: Ekonomski tok projekta.....	42
Tablica 15: Projekcija bilance projekta	43
Tablica 16: Razdoblje povrata ulaganja	46
Tablica 17: Neto sadašnja vrijednost i diskontirano razdoblje povrata.....	46
Tablica 18: Interna stopa rentabilnosti	48
Tablica 19: Razgraničenje troškova na fiksne i varijabilne.....	48