Poduzetnički projekt na primjeru obrta za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda

Maraković, Nataša

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:669384

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Nataša Maraković

PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU OBRTA ZA IZRADU DRVENIH ELEMENATA I GOTOVIH PROIZVODA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Nataša Maraković

PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU OBRTA ZA IZRADU DRVENIH ELEMENATA I GOTOVIH PROIZVODA

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij
Poslovno upravljanje

Kolegij: Ekonomika poduzetništva
Mentorica: doc. dr. sc. Dalija Kuvačić
Matični broj studentice: 0619413007

Karlovac, listopad 2017.

Zahvala

Veliko hvala mentorici doc. dr. sc. Daliji Kuvačić koja mi je pružila veliku čast omogućivši izradu ovog završnog rada pod svojim vodstvom. Hvala Vam na posvećenom vremenu i strpljenju, a svakako i na odnosu prema ljudima i studentima s kojima surađujete te koji će mi uvijek poslužiti kao primjer izvrsnosti u životu. Također, hvala Vam na savjetima, znanju i iskustvu koji su bili neprocjenjiva pomoć pri pisanju ovoga završnog rada.

Nadalje, zahvaljujem se dekanu Veleučilišta u Karlovcu, prof. dr. sc. Branku Wasserbaueru, svim profesorima, asistentima i svom osoblju Poslovnog odjela Veleučilišta u Karlovcu s kojima sam surađivala tijekom studija.

Najveću zahvalu upućujem svojim divnim roditeljima i baki na velikoj podršci i ljubavi koju su mi pružali za vrijeme mog studiranja na Veleučilištu u Karlovcu.

Posebno hvala Danijelu za ljubav i potporu.

SAŽETAK

Republika Hrvatska je zemlja bogata prirodnih bogatstvima, a posebice velikim šumskih prostranstvima. Čak je 48% teritorija Republike Hrvatske pod šumama i šumskih bogatstvima. Šumama se upravlja na dugoročnoj osnovi održivoga gospodarenja, siječe se 80 posto od prirasta, pa se šumske drvne zalihe stalno povećavaju. Kroz povijest su se intenzivnije razvijale pilane, a piljena je građa s prostora današnje Republike Hrvatske često zbog svoje visoke kvalitete završavala na odredištima Europe, Južne Amerike i Bliskog Istoka. Prve tvornice namještaja na prostoru jugoistočne Europe otvorene su upravo na području Hrvatske 80-ih godina 19. stoljeća.

Ovaj se poduzetnički projekt temelji na izradi drvenih elemenata i gotovih proizvoda. Za uspješnu realizaciju poduzetničkog projekta potrebna je dobra poslovna ideja, ustrajnost te financijska sredstva. Poduzetnik je osoba koja na razne načine i kombinacijom bitnih čimbenika spaja nove poduzetničke ideje s kapitalom, ljudima i inim sastavnicama poduzetničkog procesa. Poduzetnik organizira poduzetnički pothvat, preuzima rizike i odgovornost, a sve u cilju zadovoljenja potreba potrošača na ciljnom tržištu i pojedinim tržišnim segmentima, povrata uloženog kapitala i kontinuiranog zarađivanja što većeg profita. Poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i drugo. Pokretanje novog posla ili proširenje postojećeg zahtijeva izradu detaljnog poduzetničkog projekta. Svrha ovog završnog rada je prikazati njegovu važnost i prednosti izrade. Poduzetnički projekt pokazuje tržišno financijske pokazatelje, dokazuje njegovu isplativost ili neisplativost te daje uvid u ocjene svih relevantnih aspekata poslovanja i opravdanosti realizacije ideje.

Ključne riječi: *prirodna bogatstva, šume, poduzetnički projekt, drveni elementi*

ABSTRACT

The Republic of Croatia is a country rich in natural resources, and in particular large forest areas. Even 48% of the territory of the Republic of Croatia is under forestland forestry resources. Forests are managed on a long-term basis of sustainable management, 80 percent of the harvest is cut, so forest wood stocks are constantly increasing. Throughout history, sawmills have been developed more intensively, and sawn timber from the area of today's Republic of Croatia was of ten due to its high quality at the destinations of Europe, South America and the Middle East. The first furniture factories in Southeast Europe were opened on the territory of Croatia in the 80s of the 19th century.

This entrepreneurial project is based on the manufacture of wooden elements and finished products. Good business idea, perseverance and financial resources are needed for a successful implementation of an entrepreneurial project. An entrepreneur is a person who, in a variety of ways and by combining key factors, combines new entrepreneurial ideas with capital, people and the core components of the entrepreneurial process. The entrepreneur organizes an entrepreneurial venture, takes risks and responsibilities, all in order to meet the needs of consumers in the target market and in particular market segments, return on invested capital and continuous profit making. Entrepreneur ships very activity that involves creativity, innovativeness, perseverance, consistency, reasonable assumption of risk, responsibility, independence and the like. Launching a new job or expanding an existing one requires the creation of a detailed entrepreneurial project. The purpose of this graduate thesis is to show its importance and the advantages of its development. The entrepreneurial project demonstrates market financial indicators, demonstrates its viability or imperviousness, and gives an insight into all relevant aspects of business and the justification of the idea's realization.

Keywords: *natural resources, forests, entrepreneurial project, wooden elements*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 1
1.3. Sadržaj i struktura rada 2

2. POJAM I ODREDNICE PODUZETNIŠTVA I MENADŽMENTA 3
2.1. Klasifikacija poduzetništva 3
2.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo 4
2.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika 5
2.4. Vrste poduzetnika 6
2.5. Žene u modernom poduzetništvu 6
2.6. Pojam i funkcije menadžmenta 8
2.7. Projektni menadžment 10

3. ŠUMARSKA I DRVNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ 11

4. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA 16
4.1. Podaci o investitoru 16
4.2. Asortiman robe 16
4.3. Tržišni podaci 16
4.4. Potrebita ulaganja 19
4.5. Izvori kapitala 19
4.6. Potrebiti zaposlenici 19
4.7. Aktivizacijsko razdoblje 20
4.8. Pokazatelji učinkovitosti 20
4.9. Projekcija zaštitnih mjera 21

5. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE 22
5.1. Evolucija ideje i autor pothvata 22
5.2. Opis proizvoda i usluga 22
5.3. Reference nositelja pothvata 23

6. TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA 24
6.1. Projekcija ciljanih tržišta 24
6.2. Projekcija nabavnih tržišta 25
6.3. Projekcija tržišne ekspanzije 26
6.4. Projekcija prodaje i prihoda 26

7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA 28
7.1. Projekcija lokacije 28
7.2. Projekcija kapaciteta 29
7.3. Projekcija stalnih sredstava 30
7.4. Projekcija materijalnih inputa 31
7.5. Zaposlenici 33
7.6. Projekcija zaštitnih mjera 34
7.7. Projekcija aktivizacijskog razdoblja 36

8. MENADŽMENT PROJEKTA 38

9. MARKETING PROJEKTA 40
9.1. Politika proizvoda 40
9.2. Politika cijena 41
9.3. Politika distribucije 41
9.4. Promocijsko-promidžbena politika 42

10. FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA 44
10.1. Projekcija potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva 44
10.2. Projekcija izvora sredstava 46
10.3. Projekcija otplate zajma 47
10.4. Proračun godišnjih bruto plaća 48
10.5. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta 49
10.6. Projekcija prihoda 50
10.7. Projekcija rashoda 51
10.8. Projekcija računa dobiti i gubitka 52
10.9. Projekcija novčanih tijekova 54

11. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA 56
11.1. Razdoblje povrata 56
11.2. Godišnja stopa prinosa 57
11.3. Pravilo palca 58
11.4. Čista sadašnja vrijednost 59
11.5. Interna stopa profitabilnosti 60
11.6. Prosječna profitabilnost 62
11.7. Analiza likvidnosti 63
11.8. Analiza osjetljivosti 63
11.9. Pismo primatelju projekta 65

12. ZAKLJUČAK 66

POPIS LITERATURE 67

POPIS ILUSTRACIJA 68

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Za pokretanje biznisa osim ideje potrebna su i materijalna sredstva. Potrebno je imati uštođevinu, otpremninu, nasljedstvo, financijsku pomoć obitelji jer zaduživanje kod kreditora nije dobra odluka za pokretanje posla, već je to *nužno* zlo. Ukoliko se uzima kredit, najbolje ga je uzeti za samo jedan dio financiranja, u što manjem iznosu, uz što manju, i po mogućnosti fiksnu kamatnu stopu. Završni rad elaborat je poduzetničke ideje autorice, a njegov predmet je samostalna izrada poduzetničkog projekta na primjeru obrta za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda. Kroz samostalnu izradu poduzetničkog projekta i sagledavanje opravdanosti i prihvatljivosti istog, autorica je primijenila teorijska i praktična znanja stečena tijekom studiranja na Poslovnom odjelu, Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Poslovno upravljanje pri Veleučilištu u Karlovcu, što je ujedno bio i glavni cilj izrade ovog Završnog rada. Kroz detaljan opis poduzetničkog projekta upućuje se na zaključak kako će obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda „*Pinokio*“ imati sve preduvjete i uvjete za kvalitetan rad te donositi profit.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci korišteni prilikom izrade ovog završnog rada su stručne knjige iz područja poduzetništva, marketinga i menadžmenta, stručni članci, znanstveni radovi i podaci prikupljeni putem Internet stranica. Ovaj rad istražuje, proučava i analizira već postojeće podatke. Pri prezentaciji podataka korištene su znanstvene metode analize, klasifikacije, kompilacije kojom se preuzimaju tuđi zaključci i spoznaje, deskripcije, indukcije koja predstavlja donošenje općeg suda na temelju pojedinačnih činjenica te dedukcije koja predstavlja donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad se sastoji od dvanaest međusobno povezanih poglavlja, dok su poglavlja podijeljena na potpoglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, navedeni su predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju objašnjeni su pojmovi i karakteristike poduzetnika, poduzetništva i menadžmenta te projektnog menadžmenta s osvrtom na prednosti i nedostatke ulaska u poduzetništvo te poduzetničku aktivnost žena u modernom poduzetništvu, dok se treće poglavlje odnosi na šumarsku i drvnu industriju u Republici Hrvatskoj. Četvrto se poglavlje odnosi na operativni sažetak projekta kojima se definiraju podaci o investitoru, asortimanu robe, tržišnim podacima, potrebnim ulaganjima, izvorima kapitala, potrebnim zaposlenicima, aktivizacijskom razdoblju, pokazateljima učinkovitosti i projekciji zaštitnih mjera. U petom poglavlju razrađen je opis poduzetničke ideje, odnosno evolucija ideje i autora pothvata, opis proizvoda i usluge te reference nositelja pothvata. Šesto poglavlje donosi tržišne podatke projekta, a uključuju projekcije ciljanih i nabavnih tržišta, tržišne ekspanzije te projekcije prodaje i prihoda.

U sedmom poglavlju prikazan je tehničko-tehnološki opis projekta koji se odnosi na projekcije lokacije, kapaciteta, stalnih sredstava, materijalnih inputa, zaposlenika, zaštitnih mjera te aktivizacijskog razdoblja. Slijedi osmo poglavlje menadžment projekta i deveto poglavlje marketing projekta. U desetom poglavlju razrađeni su financijski podaci projekta koji uključuju proračun godišnjih bruto plaća, projekcije potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva, projekcije izvora sredstava, otplate zajma, prihoda i rashoda, računa dobiti i gubitka, novčanih tijekova te projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta. Jedanaesto poglavlje donosi ocjenu učinkovitosti projekta, a čine ga razdoblje povrata, godišnja stopa prinosa, pravilo palca, čista sadašnja vrijednost, interna stopa profitabilnosti, prosječna profitabilnost te analiza likvidnosti i osjetljivosti. U zadnjem, dvanaestom poglavlju, iznose se vlastiti zaključci na temelju provedenih istraživanja, prikupljenih podataka i dobivenih rezultata navedenih u radu. Rad završava popisom korištene literature i popisom ilustracija.

2. POJAM I ODREDNICE PODUZETNIŠTVA I MENADŽMENTA

Poduzetništvo je staro koliko i samo ljudsko društvo. Pojam poduzetništva koristi se u svakodnevnom životu u različite svrhe, stoga je posebno važno poduzetništvo promišljati kao ključnu kompetenciju cjeloživotnog učenja. U tom smislu poduzetništvo je sustav znanja, vještina i stavova koji nadilaze gospodarske okvire.[1] Poduzetništvo se kao djelatnost razvijalo između 12. i 15. stoljeća na području Italije. U prvo vrijeme obuhvaćalo je trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo, ali i osvajanje novih područja. Od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkih društvima. Poduzetništvo danas postaje sve više specifična poslovna, ali i osobna filozofija, a poduzetan je onaj koji zna i hoće se prihvatiti nečega u pravo vrijeme, koji je snalažljiv i vješt u provedbi ideje.

Također, poduzetništvo se može definirati kao skup stvaralačkih ljudskih aktivnosti kojima se kombiniraju činitelji proizvodnje (rad, kapital i prirodni resursi) s ciljem ostvarenja poslovnog pothvata.[2] U širem smislu poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i drugo.[3] U užem smislu poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika.[4]

2.1. Klasifikacija poduzetništva

Poduzetništvo se u suvremenoj literaturi dijeli na tradicionalno, korporativno i socijalno poduzetništvo. Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima u ekonomskoj literaturi poznato je pod nazivom ***tradicionalno poduzetništvo***. Gledano povijesno, poduzetništvo je tradicionalno vezano uz poduzetnike u malom poduzeću koje ima tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijski utjecaj na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja.[5] Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske, malo gospodarstvo obuhvaća obrte, zadruge, mala i srednja

[1] Škrtić, M.: *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 7
[2] Kuvačić, N.: *Poduzetnički kod & testovi poduzetničkih sklonosti*, Beretin, Split, 2005., str. 11
[3] Škrtić, M.: op. cit., str. 12
[4] Ibidem
[5] Ibidem, str. 30

trgovačka društva, te druge oblike privatne poduzetničke aktivnosti koji u ukupnosti svojih različitosti dijele velik broj zajedničkih obilježja po kojima se razlikuju.

Koorporativno poduzetništvo je najčešće organizacijsko poduzetništvo, a odnosi se na poduzetništvo u već uhodanim poduzećima, bez obzira na vrstu. Ono predstavlja procese u kojima se razvijaju inovativni procesi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se javiti u različitim oblicima.[6]

Socijalno poduzetništvo prije nekoliko desetljeća definirao je Wiliam Drayton. Drayton na socijalno poduzetništvo gleda kao na poduzetništvo s etičkim integritetom s ciljem maksimiziranja društvene vrijednosti, a ne privatne vrijednosti ili profita.[7] Ono predstavlja primjenu poduzetničkih načela u društvenom sektoru s ciljem unapređenja kvalitete života. Ono istodobno teži ostvarivanju i financijske i društvene vrijednosti te predstavlja umjetnost simultanog ostvarivanja financijskih i društvenih povrata na investicije.[8]

2.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

Poduzetništvo, kao i svaka djelatnost ima svoje prednosti i nedostatke koji rezultiraju određenim rizikom u poslovanju. Prednosti, odnosno koristi samostalnog poduzetništva su:[9]

- zadovoljstvo da je poduzetnik u svom poslu gospodar samom sebi te da sukladno tome donosi odluke;
- ostvarenu dobit poduzetnik može slobodno raspodijeliti za proširenje svoga posla ili za povećanje štednje za mirovinu;
- poduzetnik slobodno može prodavati dijelove svoje imovine ili posao;
- ostvarenom dobiti poduzetnik se može koristiti za povećanje osobne potrošnje;
- zadovoljstvo u spoznaji da kreira posao i za druge ne samo za sebe;
- ugled može donijeti koristi;
- poduzetništvo se može voditi kao obiteljski posao pa se time stvara mjera optimuma privatnog i profesionalnog.

[6] Ibidem
[7] Ibidem, str. 31
[8] Ibidem
[9] Škrtić, M., Vouk, R.: *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2005., str. 3

Nedostaci, odnosno troškovi samostalnog poduzetništva su:[10]

- otežano, no nužno prihvaćanje realnosti kako poduzetnik u svim aktivnostima nema slobodu djelovanja;
- u svim aktivnostima nema potpune slobode akcije;
- često su kupci „poslovni gospodari“;
- država određuje pravila poslovnog ponašanja i zahtijeva plaćanje poreza;
- dobavljači uvjetuju ponašanje;
- ograničenje poduzetničkih ambicija zbog nedovoljno sredstava;
- dug i naporan dan i sedmodnevni radni tjedan;
- neodvojivi profesionalni i privatni život.

Pozitivne strane poduzetništva se temelje na samostalnosti pri odlučivanju, neovisno o tome je li ono uvjetovano ili nije. Samostalnost poduzetnika u procesu donošenja odluke nije apsolutna, već relativna, budući da je autonomija svakog poduzetnika ograničena autonomijom drugog poduzetnika.[11] Kako god bila samostalna, prava odluka je uvijek optimalna, a donosi se s namjerom ostvarivanja cilja u zadanim ograničenjima, što kada se prihvati kao sastavnica poduzetničkog svjetonazora, smanjuje mogućnost pogrešaka te povećava učinkovitost.

2.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika

Poduzetnik se može definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja.[12] Poduzetnik ulaže vlastita financijska sredstva u određeni poslovni projekt, a pritom ima za cilj ostvariti profit. Ne postoje dva posve jednaka poduzetnika po ponašanju i osobinama, no ključ poduzetničkog uspjeha je ono što psiholozi nazivaju potrebom za postizanje nekog cilja, želja da ostvare nešto još bolje i kvalitetnije nego što je do sada ostvareno, nešto drugačije. Postoje puno osobina koje opisuju uspješnog poduzetnika, a najznačajnije su inovativnost, razumno

[10] Ibidem
[11] Poslovni plan poduzetnika, Ministarstvo gospodarstva, Zagreb, 2002., str. 28
[12] Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1995., str. 60

preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva, odgovornost te želja za ostvarivanjem uspjeha, što se smatra najbitnijom osobinom uspješnog poduzetnika.

2.4. Vrste poduzetnika

Svakoj od pojedinih faza životnog ciklusa biznisa odgovara i određeni tip poduzetnika i njihove pripadajuće osobine. Poduzetnici se dijele na pionire, strategе, stvaratelje i voditelje.

Poduzetnik pionir je poduzetnik koji je sklon riziku i brzu odlučivanju, pun je ideja stvaralačke snage, nestrpljenja i nemira.[13]

Poduzetnik strateg dominira kao poduzetnik svjestan svih rizika, fleksibilan je i orijentiran prema budućnosti, potiče decentralizaciju i menadžerima ostavlja veliku slobodu odlučivanja.[14]

Poduzetnik stvaratelj brzo odlučuje i manje je sklon riziku, dobar je organizator i ciljno je orijentiran.[15]

Poduzetnik voditelj je dobar koordinator, težište stavlja na dobre međuljudske odnose, nastoji motivirati djelatnike i manje je sklon riziku i kreativnosti.[16]

2.5. Žene u modernom poduzetništvu

U izvješću *Global Entrepreneurship Monitor* navodi se da je sudjelovanje odrasle ženske populacije u poduzetničkoj djelatnosti od 1,5% do 45,4%. U skupini zemalja čija se gospodarstva temelje na učinkovitosti (kao što je Hrvatska), u prosjeku 9,7% svih ispitanih žena u dobi između 18 i 64 godine kaže da otvaraju ili vode nova poduzeća. U Hrvatskoj broj žena uključenih u "ukupnu poduzetničku djelatnost u ranoj fazi" iznosi 50% prosjeka svih zemlja čija se gospodarstva temelje na učinkovitosti.[17]

[13] Drucker, P. F.: *The Effective Executive*, Harper&Row, New York, 1966., str. 22
[14] Ibidem
[15] Ibidem, str. 23
[16] Ibidem
[17] Poslovni dnevnik, www.poslovni.hr (03.09.2017.)

Najveći problem žena u poduzetništvu još uvijek je financiranje i stoga je potrebno razmišljati kako im olakšati da pokrenu posao. Zahvaljujući dosadašnjoj strategiji poticanja ženskog poduzetništva uočen je napredak. Banke su već prepoznale važnost ženskog poduzetništva, a neke od njih već godinama sudjeluju u programima koji potiču žensko poduzetništvo. Pokazalo se da tvrtke u kojima su žene vlasnice rastu brže od onih gdje žene nisu uključene u vođenje tvrtke. Podaci Europske unije pokazuju da se žene samozapošljavaju tri puta češće nego muškarci. Mjere kojim RH pomaže razvoju ženskog poduzetništva su:[18]

- izdvajanjem žena kao zasebne ciljne skupine u *Operativnom planu poticanja malog i srednjeg poduzetništva* uz osiguranje i namjensko povećanje sredstava za financiranje ženskih poduzetničkih aktivnosti;
- razmatranjem uvođenja poreznih olakšica za samozaposlene žene i žene poduzetnice, žene zaposlene u poljoprivrednim djelatnostima i obrtništvu;
- uspostavom cjelovite baze podataka o ženskom poduzetništvu;
- sustavnim promicanjem ženskog poduzetništva kroz medijske kampanje, programe i obrazovanje žena o poduzetništvu;
- pružanjem organizacijske, financijske, prostorne i druge pomoći;
- redovitim obilježavanjem Svjetskog dana poduzetnica (17. svibnja);
- umrežavanjem poduzetnica - projekt "Womenin Adria" koja se bavi umrežavanjem žena, kako bi potaknuli razmjenu ideja i iskustava među ženama poduzetnicama.

Karakteristike ženskog poduzetništva su:[19]

- radno mjesto koje otvori žena poduzetnica je sigurnije pošto su ženska poduzeća manja i zatvaraju manje radnih mjesta;
- žene vode veću brigu za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose;
- žene više podupiru zaposlene u njihovim ambicijama;
- žene više ulažu u školovanje zaposlenih;
- žene ne mjere uspjeh samo profitom, već i zadovoljstvom kupaca, razvijanjem sposobnosti zaposlenih i dobrim međusobnim odnosima;
- žene su spremnije na timski rad, važniji im je uspjeh organizacije ili neke ideje nego ego;

[18] Hrvatski zavod za zapošljavanje, www.hzz.hr (03.09.2017.)
[19] Turk, M.: *Poduzetništvo za 21. stoljeće-priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb, 1999., str. 165

- žene nude više mogućnosti za naknadu troškova, udio u profitu, fleksibilnije radno vrijeme, širokogrudnije su kad je u pitanju porodiljni dopust;
- žene su opreznije kod uzimanja kredita te
- žene se bave najviše uslužnim djelatnostima zato što su socijalno osjetljive i zato jer to iziskuje manja početna ulaganja.

2.6. Pojam i funkcije menadžmenta

Temeljna zadaća suvremenog menadžmenta je praćenje i usklađivanje ciljeva s promjenama u okolini poduzeća, stoga menadžeri moraju posjedovati vizionarski pogled na cjelokupnu situaciju i stalno nalaziti načine kako se prilagoditi nastalim promjenama na tržištu. Menadžment kao disciplina koja je orijentirana na upravljanje poduzećem, ima nekoliko glavnih obilježja:[20]

- To je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti.
- Uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva.
- Postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.

U uvjetima globalizacije i stalnih promjena u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća, menadžment kao funkcija još više dolazi do izražaja. Unutarnje okruženje sastoji se od vlasnika, zaposlenika, fizičkog i materijalnog okruženja. U gospodarskoj krizi na poslovanje poduzeća više djeluju faktori iz vanjskog okruženja poput konkurencije, potrošača, regulatornih tijela te dobavljača, stoga menadžment svoje ciljeve, viziju, misiju te strategiju mora prilagoditi novonastalim uvjetima na tržištu.[21] Razlikuju se tri osnovne razine menadžmenta, a to su vrhovni (top) menadžment, menadžment srednje razine i niži menadžment.[22]

Vrhovni ili top menadžment definira temelje svakog poduzeća, viziju, misiju, ciljeve te strategije njihova ostvarenja.[23] Organizacija proaktivno identificira sadašnje i predviđa buduće zahtjeve tržišta, određuje korporativnu strategiju te ih usklađuje sa svojim resursima i

[20] Horvat, Đ. i dr.: *Temeljne funkcije upravljanja*, Edukator, Zagreb, 2007., str. 37
[21] Ibidem, str. 38
[22] Ibidem
[23] Ibidem

potencijalima, a taj se proces odvija u nekoliko faza. Započinje definiranjem misije i vizije poduzeća, analiziranjem okoline, donošenjem planova, ciljeva i strategija te opet završava s vizijom i misijom.[24] Menadžment srednje razine predstavlja desnu ruku top menadžmentu, a donosi ciljeve i strategije za pojedine poslovne funkcije. Pojam koji se veže uz srednji menadžment je operativni menadžment. Temelj je razrada strategijskih ciljeva u operativne ciljeve i zadatke, uz planiranje visine i strukture kapitalnih ulaganja.[25] Navedene zadatke i ciljeve provodi niži menadžment.

Osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalom, vođenje te kontroliranje.[26] Planiranje se odnosi na proces koji omogućava ostvarenje ciljeva, ali i izvršavanje ostalih menadžerskih funkcija. Prethodi mu detaljna analiza prednosti i slabosti same kompanije, ali i prilika i prijetnji u okruženju kompanije.[27] Organiziranje obuhvaća definiranje odgovarajuće organizacijske strukture, koja će biti sposobna ostvarivati zadane ciljeve.[28] Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sposobnost pribavljanja i očuvanja kvalitetnog intelektualnog kapitala, koji posjeduje osobine i kompetencije potrebne za ostvarenje ciljeva, a kasnije i vizije kompanije. Za uspješno vođenje menadžeri moraju posjedovati određene liderske karakteristike poput odlučnosti, dosljednosti, hrabrosti, sigurnosti u sebe i ono što odlučuje.[29]

Postoje dva osnovna stila vođenja, demokratski i autokratski. Demokratski stil karakterizira uključivanje nižih razina menadžmenta i zaposlenika u proces odlučivanja, uvažavajući pritom i njihovo mišljenje, dok autokratski stil odlučivanja moć i vlast drži u rukama samo jednog čovjeka koji sam donosi odluke, a niže razine imaju zadaću te odluke izvršavati bez pravo na mišljenje. Funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva.[30]

[24] Ibidem, str. 39
[25] Ibidem, str. 41
[26] Horvat, Đ. i dr.: op. cit., str. 44
[27] Ibidem
[28] Ibidem, str. 45
[29] Ibidem, str. 46
[30] Ibidem, str. 47

2.7. Projektni menadžment

Nekoliko je različitih definicija projektnog menadžmenta. Sve one svode se na to da projektni menadžment definiraju kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti, a sve u svrhu ispunjenja potreba i očekivanja interesnih skupina projekta.[31] Glavni zadatak projektnog menadžmenta je da se projekt izvede prema zahtjevima iz opisa projekta. Tako su u zadatke projektnog menadžmenta ubrajaju i zadaci, kao što su projektna strategija, sadržaj projekta, ciljevi, taktika izvedbe, plan projekta, analiza rizika, projektna organizacija te plan kontrole.[32]

Projektni menadžment sudjeluje u definiranju strategije projekta koji zajedno s ostalim dijelovima postaje sastavni dio projekta. Ovdje je riječ o ulaznoj strategiji koja čini bazu za određivanje ostalih ciljeva i zahtjeva projekta.[33] Ciljevi projekta definiraju se u dogovoru s ostalim projektnim menadžerima, u skladu s kojima se i definira taktika izvedbe projekta. Kada je u pitanju realizacija ciljeva, kao sastavni dio projektnog elaborata nalazi se i plan kontrole čija je izrada također jedan od zadataka projektnog menadžmenta. Može se reći da se odgovornost projektnog menadžera odnosi na ciljeve projekta, rokove izvedbe te troškove projekta.[34]

Kako bi se osiguralo što bolje upravljane projektom, njegovo provođenje smješteno je unutar životnog ciklusa koji se sastoji od 3 osnovne faze, a to su faza dizajniranja, faza izvršenja i faza završavanja.[35] U fazi dizajniranja formuliraju se strategije i ciljevi projekta, financijski troškovi, potrebiti resursi za njegovo provođenje, vremenska ograničenost projekta te projektni sponzor. U fazi izvršenja detaljno se definira projekt, zatim se formira projektni tim, uz delegiranje ovlasti tko će biti zadužen za koji dio projekta te koje su njegove odgovornosti.[36] Na kraju slijedi faza završavanja u kojoj se procjenjuje učinkovitost projekta, odnosno rezultat ostvaren projektom.

[31] Buble, M.: *Projektni menadžment*, Minerva, Dugopolje, 2010., str. 3
[32] Ibidem, str. 4
[33] Ibidem
[34] Ibidem, str. 5
[35] Ibidem
[36] Ibidem, str. 6

3. ŠUMARSKA I DRVNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Šuma predstavlja jedno od najvažnijih prirodnih bogatstava Republike Hrvatske na čijoj se osnovi razvilo šumarstvo kao ekonomska djelatnost iz koje proizlazi razvoj dviju ekonomskih djelatnosti: Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala i Proizvodnja namještaja. Šumarstvo, prerada drva i proizvodnja namještaja su djelatnosti povezane u lanac stvaranja dodane vrijednosti te su pravi primjer kružnog gospodarstva kao strateške odrednice politike Europske unije.[37]

U većoj ili manjoj mjeri svaka država ima prirodna bogatstva i njima gospodari. Od posebnog su značaja za gospodarstvo svake zemlje njezina šumska bogatstva. Ona se već stoljećima iskorištavaju pa treba biti mudar pri njihovom gospodarenju kako ona ne bi nestala. Zadatak svake države, politike, znanosti i struke je pronalaženje ravnoteže u razvoju gospodarstva i očuvanju prirodnih bogatstava i okoliša. Republika Hrvatska kao mala država sa površinom od samo 56.610 km^2 i svega 4,7 milijuna stanovnika obiluje prirodnim bogatstvima. Na njezinom se teritoriju izmjenjuje panonska, planinska i mediteranska regija za koje su karakteristični određeni klimatski i reljefni uvjeti koji utječu na biološku i krajobraznu raznolikost.

Republiku Hrvatsku krase brojna šumska bogatstva, što pogoduje razvoju drvne industrije, posebice u kontinentalnom dijelu države gdje dominiraju zajednice hrasta lužnjaka, bukve, graba i ostalih vrsta drveća izuzetne kvalitete za izradu raznih proizvoda od drveta. Najveći je problem nebriga za okoliš te brojna ekološka ugrožavanja i požari u turističkoj sezoni koji vrlo brzo smanjuju šumske površine u Republici Hrvatskoj, a time ugrožavaju i opstanak i razvoj hrvatske drvne industrije. Posljednjih 30 godina šumske su zajednice doživjele velike promjene. Radi intenzivnog korištenja njihove su površine znatno smanjene, ali i znatno su stradale od štetnih kukaca, glodavaca te parazitskih gljiva. Prirodnu obnovu šuma znatno je usporilo i intenzivno širenje divljih svinja, no ovaj oblik stočarstva posljednjih desetljeća nestaje, pa više ne predstavlja značajan problem. Zbog meliorativnih zahvata hrvatske su šume danas samo manjim brojem poplavne, a ta smanjena količina vode također je štetno djelovala na mnoge sastojine.

[37] Odluka o donošenju Strategije razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017. – 2020. s Akcijskim planom provedbe 2017. – 2020., Narodne novine broj 44/17

Za većinu šuma u Republici Hrvatskoj karakteristično je pomlađivanje oplodnim sječama. Bitno je donositi planove i programe zaštite svih šumskih područja, upoznati stručnjake sa problemima šumskih područja te pravovremeno djelovati kroz radove na održavanju i pošumljavanju i voditi brigu o šumama kako ne bi nestale i kako bi se očuvale za buduće generacije te kako bi napredovala i hrvatska drvna industrija.

Temeljna načela hrvatskog šumarstva su potrajno gospodarenje što podrazumijeva koristiti šumu uz očuvanje njene produktivnosti, bioraznolikosti i sposobnosti obnavljanja te provoditi uzgojne radove s očuvanjem prirodne strukture i raznolikosti šuma te trajno povećanje stabilnosti, kakvoće i održavanja gospodarskih i općekorisnih funkcija šuma što podrazumijeva globalnu sječu manju od prirasta. Zakonom o šumama propisano je da se radi jedinstvenog i trajnog gospodarenja šumama u Republici Hrvatskoj utvrđuje jedinstveno šumskogospodarsko područje, koje se dijeli na gospodarske jedinice. Šumama i šumskim zemljištem u Republici Hrvatskoj gospodari se na temelju Šumskogospodarskih osnova područja, koje se donose na razdoblje od 10 godina.

Trenutno se gospodari na temelju osnove donesene 2006. godine, koja vrijedi do 2020. godine.[38] U Šumskogospodarskoj osnovi područja utvrđuje se ekološka, gospodarska i socijalna podloga za biološko poboljšanje šuma i povećanje šumske proizvodnje. Cilj gospodarenja šumama u Republici Hrvatskoj je održivo i skladno korištenje svih funkcija šuma i trajno poboljšavanje njihova stanja.

Slika 1. Drvna industrija u Republici Hrvatskoj



Izvor: Večernji list, www.vecernjilist.hr (08.09.2017.)

[38] Hrvatske šume, www.hrvatskesume.hr (05.09.2017.)

Ukupna površina šuma i šumskih zemljišta u Republici Hrvatskoj iznosi 2.688.687 ha, što je 47% kopnene površine države.[39] Od toga je 2.106.917 ha u vlasništvu Republike Hrvatske, dok je 581.770 ha u vlasništvu privatnih šumoposjednika.[40] Osim po vlasništvu, šume se razvrstavaju i prema njihovoj namjeni. Prema Zakonu o šumama šume po namjeni mogu biti gospodarske, zaštitne i šume s posebnom namjenom. Gospodarske šume se uz očuvanje i unapređenje njihovih općekorisnih funkcija koriste za proizvodnju šumskih proizvoda. Zaštitne šume u prvom redu služe za zaštitu zemljišta, voda, naselja, objekata i druge imovine. Šume sa posebnom namjenom su zaštićeni dijelovi prirode.

Šuma je obnovljivo prirodno bogatstvo s kojim je potrebno postupati kao s vegetacijskim oblikom koji ispunjava infrastrukturnu (ekološko-društvenu) i sirovinsko-energetsku funkciju. Kao infrastrukturna kategorija šuma treba obavljati hidrološku, vodozaštitnu, protuerozijsku, klimatsku, protuimisijsku, prirodozaštitarsku, genetsku, biološkoraznolikosnu, estetsku, zdravstvenu, rekreacijsku i turističku funkciju. Posebnu skrb šumarstvo treba posvećivati uzgajanju i održavanju urbanih šuma.

Važno je naglasiti da je u ovom trenutku još oko 10% površina državnih šuma pokriveno minama (minski sumnjiva površina) na prostoru Republike Hrvatske što predstavlja veliki problem u gospodarenju šumama, a posebice u dijelu zaštite šuma te razvoju drvne industrije Republike Hrvatske jer zbog nepristupačnosti nije moguće uz uobičajene uzgojne mjere provesti mjere sanacije i zaštite od štetnih biljnih organizama niti provesti sječu. Hrvatska na bazi drva kao sirovine proizvodi piljenu građu svih vrsta i dimenzija, furnir i furnirske ploče te otpreske, ploče od usitnjenog drva, parkete, podne i zidne obloge, građevne elemente od drva i druge proizvode od drva, pluta i pletarskih materijala, impregnirano drvo za razne potrebe, brojne galanterijske proizvode (stolove, stolice, komode, glazbala, sportski rekviziti, četke, kistovi i dr.) drvenu ambalažu te brikete i palete.[41] Namještaj od drva ima dugogodišnju proizvodnu tradiciju, a u novije se vrijeme drvo više kombinira s drugim suvremenim materijalima kako bi se poboljšala i naglasila njegova pojedina svojstva. Glavne vrste drva koje se prerađuju u Hrvatskoj su hrast, bukva, jela, smreka, jasen, grab, joha, javor te druge vrste drva, pretežito listača.

[39] Ibidem
[40] Ibidem
[41] Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, www.mingo.hr (08.09.2017.)

U 20. stoljeću proizvodnja se širi i izvan šumskih područja, a nakon Drugog svjetskog rata osnivaju se veliki industrijski kombinati koji su zapošljavali tisuće radnika proizvodeći namještaj za domaće tržište, kao i za izvoz u prekomorske zemlje. Uspostavom neovisne hrvatske države i uvođenjem tržišnoga gospodarstva krajem 20. stoljeća, dogodile su se znatne promjene u organizacijskom i proizvodnom smislu, a tranzicijsko okružje i globalizacija svjetskih trgovačkih tokova utjecali su na konsolidaciju proizvodnih kapaciteta i jačanje konkurentnosti.

Šumarstvo i drvna industrija su značajni za hrvatsko gospodarstvo. Drvna industrija u Republici Hrvatskoj imaju stoljetnu tradiciju, ali ograničene, kvalitetne proizvodnje, a ne serijske proizvodnje koja karakterizira brojne europske države, posebice one Skandinavske koje su svojom brojnošću i cijenom te vremenom isporuke pojedinih drvnih komada velika konkurencija hrvatskoj drvnoj industriji. Sukladno svjetskim trendovima šumarstvo i drvna industrija u Republici Hrvatskoj će imati sve više ekološku i zaštitnu funkciju, što će zahtijevati prilagodbu poslovanja i na druge segmente koji su direktno ili indirektno vezani uz šumarstvo i drvnu industriju. Prioritete ciljeva gospodarenja šumama (očuvanje staništa i stabilnosti ekosustava, biološka raznolikost, povećanje općekorisnih funkcija šuma, proizvodnja drvne sirovine) treba usklađivati sa trenutnim općim i posebnim zahtjevima prema drvnoj proizvodnji.

Prerada drva i proizvodnja drvenog namještaja ima komparativne prednosti, odnosno značajnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu, dugogodišnju tradiciju, visok potencijal domaće sirovine, potencijal lokacije te relativno niska ulaganja u pojedine poslovne procese. S obzirom na raspoložive šumske potencijale, općenito se smatra da ovaj sektor ima velike mogućnosti i potencijal rasta. Općenito je prihvaćena činjenica da se bogatstvom šuma i proizvodnjom u drvnoj industriji treba upravljati na način koji promiče ekološki odgovorno, društveno korisno i ekonomski održivo gospodarenje.

Obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda „*Pinokio*“
Gorica 17, 47 250 Duga Resa, tel/fax: 047/854-356
e-mail: pinokio@gmail.com

PODUZETNIČKI PROJEKT

- obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda -



Vlasnica obrta:
Nataša Maraković, bacc. oec.

Autorica projekta:
Nataša Maraković, bacc. oec.

Osoba za vezu:
Nataša Maraković
tel. 091/534-7859

Posebne informacije:
Projekt je preslikan u četiri istovjetnih primjeraka. Ovo je prvi od četiri ukupno uporabnih preslika. Podaci iz ovog projekta tajni su – povjerljivi.
Autori pridržavaju sva prava intelektualnoga vlasništva.

Primjerak br. 1.

Primatelj projekta:
Privredna banka Zagreb d. d.

Karlovac, listopad 2017. godine

4. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA

4.1. Podaci o investitoru

Poduzetnički projekt je elaborat poduzetničke ideje Nataše Maraković, studentice studija Poslovnog upravljanja na Veleučilištu u Karlovcu. Naziv obrta je „*Pinokio*“, a bit će registriran kao obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda u vlasništvu Nataše Maraković.

4.2. Asortiman robe

Temeljna aktivnost obrta sagledava se kroz korištenje sirovine drva u svrhu proizvodnje raznih proizvoda od drveta, što podrazumijeva proizvodnju:

- stolica i sjedala,
- stolova,
- namještaja,
- namještaja za poslovne i prodajne prostore,
- kuhinja,
- stolarija,
- vrata,
- ploča i gazišta za stubište,
- stubića za ograde,
- komoda i vitrina.

4.3. Tržišni podaci

Rezultati tržišnih istraživanja pokazali su da će ova djelatnost i bez većih marketinških napora i uz uzlazni trend moći obavljati i to sa pozitivnim predznakom konačnog poslovanja. Isti trend nastojat će se zadržati i narednih godina eksploatacije projekta.

Ciljano tržište obrta je grad Duga Resa te šira okolica Duga Rese, zatim grad Karlovac i Karlovačka županija, a kasnije će ciljno tržište uz proširenje biti i na ostale susjedne županije kao što su Zagrebačka i Ličko-Senjska županija.

Naši konkurenti u mikro okruženju su stolarija Ribičić, Prima namještaj koja ima svoju poslovnicu u Karlovcu, Drvo trgovina iz Karlovca te stolarija Ferenac dok se na razini makro okruženja nalazi niz drugih konkurentskih obrta i tvrtki koje nude slične proizvode ili usluge istoga područja poslovanja kao npr. IKEA.

Plasman drvnih proizvoda imati će relativno uzlazni i stabilni trend pa će obrt u prvoj godini svoje redovite eksploatacije plasirati oko 7.680 komada različitih proizvoda i namještaja, roba te usluga po predviđenim jediničnim cijenama. Godišnji prohodi od prodaje proizvoda iznose 847.200,00 €, od prodaje robe 52.800,00 €, a od prodaje usluga, koje se odnose na usluge dostave i montaže te ugradnje 24.000,00 €, što je na godišnjoj razini ukupno 924.000,00 €.

U sklopu tržišnih istraživanja posebnu pozornost valja posvetiti raščlambi domaće izravne konkurencije, odnosno ocjeni (projekciji) konkurencijskih prednosti i slabosti. Svaki budući poduzetnik mora znati:

- tko su njegovi konkurenti na ciljnom tržištu,
- koji je tržišni udjel pojedinih konkurenata,
- koje su konkurentske prednosti vlastitog proizvoda, robe ili usluge u odnosu na proizvode stranih i domaćih konkurenata na ciljnom tržištu te
- koje su konkurentske slabosti vlastitog proizvoda, robe ili usluge u odnosu na domaće i strane konkurente.

Tablica 1. Projekcija (ocjena) konkurentskih prednosti i slabosti

POPIS KONKURENATA UKLJUČENIH U KOMPARACIJU						
1.	Stolarski obrt Ribičić					
2.	Prima namještaj					
3.	Drvo trgovina					
4.	Stolarski obrt Ferenac					
5.	IKEA					
OCJENA – KOMPARACIJA KONKURENCIJSKIH PREDNOSTI						
Redni broj	Područja komparacije (prednosti i slabosti)	Konkurenti s popisa				
		1.	2.	3.	4.	5.
1.	Asortiman proizvoda, robe, usluga	+	+	+	0	+
2.	Tehnička obilježja proizvoda, robe, usluga	+	0	+	-	+
3.	Uporabna obilježja proizvoda, robe, usluga	0	0	0	0	0
4.	Poslije prodajne usluge potrošačima	+	-	-	0	0
5.	Ostala obilježja proizvoda, robe, usluga	+	-	0	-	0
6.	Prodajni kanali i prodajna distribucija	+	+	0	-	+
7.	Cijene, popusti, načini i uvjeti plaćanja	0	0	0	0	-
8.	Uvjeti, način i rokovi isporuke	0	-	-	0	+
9.	Ekonomska propaganda	-	0	0	-	0
10.	Aktivnosti promicanja prodaje	0	+	0	0	0
11.	Osobno-prodajna promidžba	-	0	-	-	0
12.	Publicitet i odnosi s javnošću	+	-	-	+	+
13.	Nabavni kanali i nabavna distribucija	+	-	0	0	+
14.	Skladištenje i politika zaliha	0	0	0	-	+
OSTALA PODRUČJA KOMPARACIJE (izaberite sami i ocijenite)						
15.	Odgoda plaćanja	+	+	+	+	+
16.	Kupovina na Internetu	-	+	-	-	+
17.						
18.						
19.						
20.						
UKUPNA OCJENA KOMPARACIJE		**0**	**0**	**0**	**-**	**+**

Izvor: Vlastita izrada autorice

0 = približno jednaki

- = lošiji

+ = bolji

Tablica 1. prikazuje prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, odnosno usporedbu neposrednih konkurenata. U području komparacije najveću prednost ima naravno IKEA zbog dugogodišnjeg radnog iskustva te svjetski priznate i poznate velike tvrtke. Ostale tvrtke su nam približno podjednake po svojim karakteristikama, osim stolarskog obrta Ferenac koji je po svojim specifikacijama lošiji. Naša najveća slabost je to što smo novi i relativno mali na

tržištu, s obzirom da smo obrt (malo poduzetništvo) te će trebati određeno vremensko razdoblje da nas kupci prepoznaju na tržištu.

4.4. Potrebita ulaganja

Za realizaciju projekta potrebno je uložiti i izdvojiti ukupno 238.000,00 € od čega 187.500,00 € (ili 78,78%) u stalna sredstva, a 50.500,00 € (ili 21,22%) u trajna obrtna sredstva. Od ukupno 187.500,00 € potrebitih ulaganja u stalna sredstva, za nematerijalnu imovinu potrebno je izdvojiti 29.000,00 €, a za materijalnu imovinu 158.500,00 €. Nema potrebe za kupnjom poslovnog prostora i zemljišta jer su isti već u našem vlasništvu.

4.5. Izvori kapitala

Za svaki poduzetnički pothvat potrebna su financijska sredstva koja će osigurati rad prema svim važećim zakonima i pravilima koja određuju djelatnost. Projekt će se financirati iz vlastitih i iz vanjskih izvora. Od ukupno potrebnih 238.000,00 €, iz vlastitih, odnosno unutarnjih izvora određeni se dio sredstava u projekt unosi u gotovini, odnosno 83.000,00 € (ili 34,87%). Ostatak projekta u iznosu od 155.000,00 € (ili 65,13%) financirati će se iz vanjskih izvora, odnosno putem dugoročnog kredita (bankarskog zajma) za nabavu stalnih materijalnih sredstava, a osobito postrojenja i opreme te kombi vozila.

4.6. Potrebiti zaposlenici

Na temelju planiranog kapaciteta prodaje, zatim radnih normativa za pojedina djelatna područja, za prvih pet godina eksploatacije, projekt zahtijeva ukupno 33 proizvodnih, pomoćnih, administrativnih i upravljačkih zaposlenika. Osim glavne menadžerice koja je ujedno i vlasnica obrta, potrebno je osam stolara, osam tehničara za preradu drveta, pet tehničara finalne obrade, pet lakirera drveta, jednog inženjera prerade drva, jedna spremačica, jedan vozač te tri montažera. Prema projekciji rashoda ukupne plaće zaposlenika iznose 27.000,00 € mjesečno, što je na godišnjoj razini 324.000,00 €.

4.7. Aktivizacijsko razdoblje

Na temelju analize svih pojedinih aktivnosti koje je potrebno obaviti u razdoblju od donošenja odluke o realizaciji projekta sve do početka redovitog obavljanja poslovanja, projekcija izvedbenog terminskog plana pokazuje da će aktivizacijsko razdoblje trajati ukupno devet mjeseci.

Aktivizacijsko razdoblje obuhvaćat će prikupljanje i identificiranje sredstava, pravno administrativne poslove, pripremu prostora koja uključuje pronalaženje izvođača za dio instalacijskih radova, nabavu i postavljanje opreme te aktivaciju stalnih sredstava, raspisivanje natječaja za zapošljavanje, sklapanje ugovora s dobavljačima, odabir ugovorno vezane osobe za suradnju, pripreme za početak poslovanja, marketinške aktivnosti i sami početak poslovanja. Od svih aktivnosti, najdulje će trajati marketinške aktivnosti, identifikacija sredstava, pravno-administrativni poslovi i građevinski radovi. Natječaj za zapošljavanje će se provesti poslije uređenja poslovnog prostora. Iako je trajanje aktivnosti unaprijed definirano, kao i u drugim djelatnostima, postoji mogućnost za njihovim produljenjem uz maksimalno prekoračenje do dva mjeseca. Produljenje trajanja aktivnosti je vrlo čest slučaj kod izvođenja građevinskih, instalacijskih i inih radova te je prilikom provedbe poduzetničkog projekta uzeto u obzir.

4.8. Pokazatelji učinkovitosti

U posebnom poglavlju ovoga poduzetničkog projekta (ocjena učinkovitosti) predočen je dostatan broj kvalitetnih pokazatelja učinkovitosti poduzetničkog pothvata. Prednost je dana sljedećim metodama ocjene:

a) Razdoblje povrata
b) Godišnja stopa prinosa
c) Pravilo palca
d) Čista sadašnja vrijednost
e) Interna stopa profitabilnosti
f) Prosječna profitabilnost
g) Analiza likvidnosti
h) Analiza osjetljivosti

Svi navedeni pokazatelji upućuju na vrlo visoku učinkovitost projekta, kako sa stajališta profitabilnosti tako i sa drugih stajališta te također ukazuje na visok stupanj njegove prihvatljivosti od strane potencijalnih kreditora. Pokazatelji su izračunati u dijelu plana projekta koji se odnosi na pokazatelje učinkovitosti projekta.

4.9. Projekcija zaštitnih mjera

Prema propisima sigurnosti na radu, sve osobe koje na neki način djeluju u obrtu će biti opremljeni odgovarajućom zaštitnom odjećom. Iz razloga što zaposlenik može tijekom rada zadobiti različite ozljede potrebno je imati kutiju prve pomoći koju redovito treba nadopunjavati i voditi brigu o njenom roku za učinkovitu uporabu.

Radni i prodajni prostor opremit ćemo kvalitetnim klima uređajima te sukladno zakonskim odredbama, odgovarajućim brojem protupožarnih aparata. Protupožarne aparate servisirati ćemo prema pravilima i zakonskoj obavezi. Za obavljanje servisa vatrogasnih aparata odabrat će se specijalizirana tvrtka koja će redovito provjeriti stanje aparata. Obzirom da obavljanje određenih poslova iziskuje upotrebu strojeva koje proizvode piljevinu, zbrinjavanje iste provest ćemo ugradnjom filtera. Nadalje će se ugraditi sustav grijanja uz sustav grijanja na pelete koji će nastalu piljevinu koristiti kao sirovinu te je preusmjeriti cijevnim sustavom do kotla za proizvodnju topline koja će se koristiti za grijanje prostora. Sve mjere zaštite su u skladu sa Zakonom o zaštiti na radu, Zakonom o zaštiti okoliša i Zakonom o zaštiti od požara.

5. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE

5.1. Evolucija ideje i autor pothvata

Poduzetnički projekt koji je predmet ovog završnog rada elaborat je poduzetničke ideje studentice Nataše Maraković. Riječ je o obrtu koji će se baviti proizvodnjom proizvoda od drveta i raznog drvenog namještaja. Naziv tvrtke je „*Pinokio*“.

Ime i prezime autorice: Nataša Maraković
Datum i mjesto rođenja: 29.04.1990., Zagreb
Adresa: M. Vrhovca 11, 47000 Karlovac
Broj telefona: 091/534-7859
Državljanstvo: Hrvatsko
Nacionalnost: Hrvatica
Bračni status: Neudana

Autorica projekta uvidjela je da na području Hrvatske postoji potražnja za proizvodima od drva te se iz tog razloga odlučila za pokretanje ovog biznisa. Svako kućanstvo ima potrebu nakon određenog vremena promijeniti i obnoviti svoj namještaj, što zbog starosti namještaja što zbog novih trendova. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju omogućena su novčana sredstva iz Europskih fondova kojima bi se poticalo malo i srednje poduzetništvo te bi ta sredstva uvelike pomogla malim poduzetnicima i obrtnicima u pokretanju vlastitog biznisa.

5.2. Opis proizvoda i usluga

Namještaj koji se izrađuje od masivnog drveta namijenjen je opremanju kućanstava, apartmana, hotela, restorana te ostalih ugostiteljskih objekata. Asortiman proizvoda biti će relativno širokog spektra s obzirom na želje i potrebe naših kupaca kojima nastojimo pružati individualnu uslugu te proizvesti proizvod po njihovoj želji i potrebi. Usluge koje ćemo nuditi su usluge dostave namještaja, ugradnje i montaže istog. Namještaj je izrađen od sirovine punog drveta (bukva, hrast, trešnja, mahagonija, jasen) isključivo iz hrvatskih šuma koje ćemo nabavljati od iskusnih hrvatskih dobavljača. Najvažnije vrijednosti su usmjerenost na potrebe korisnika i njihovo zadovoljstvo našim proizvodima i uslugom.

5.3. Reference nositelja pothvata

Nataša Maraković kao glavna nositeljica projekta, rođena je 29.04.1990. godine u Zagrebu, završila srednju Ekonomsko-turističku školu u Karlovcu, zatim Stručni studij Ugostiteljstva na Veleučilištu u Karlovcu, te je apsolventica na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Poslovnog upravljanja na Veleučilištu u Karlovcu. Nataša Maraković posjeduje sve uvjete koji su potrebni za pokretanje vlastitog biznisa, ima dvije godine radnog iskustva kao voditeljica računovodstva u osnovnim i srednjim školama, služi se aktivno engleskim jezikom u govoru i pismu, odlično poznaje rad na računalu, odgovorna je u izvršenju zadataka što dokazuje i da je dobitnica Dekanove nagrade na Veleučilištu u Karlovcu te dobitnica stipendije na temelju izvrsnosti Ministarstva znanosti i obrazovanja. Svojim ostalim poduzetničkim referencijama smatra svoju marljivost, točnost, upornost, strpljivost, društvenost, predanost cilju, sposobnost za timskim radom, želju za stjecanjem novih znanja i vještina te želju za uspjehom u poslovnom svijetu.

6. TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA

Istraživanje tržišta provodi se radi prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka na temelju kojih se vrši selekcija čime se u konačnici donose poslovne odluke iz marketinških i drugih područja poslovanja, tijekom aktivizacijskog i eksploatacijskog razdoblja pothvata. Svaki poduzetnički projekt mora napraviti istraživanje ciljnih tržišta. Cilj istraživanja tržišta je prikupiti podatke o tome tko su naši potencijalni potrošači i kupci proizvoda, njihove želje, odnosno kakve proizvode ili usluge žele kupiti, kako i gdje ih kupuju, njihove kupovne navike, zatim o visini potražnje, kakva će biti struktura potrošača, proučiti situaciju konkurentskih tvrtki na tržištu, odnosno razvijenost njihovih distribucijskih kanala i sve ono što može utjecati na poslovanje.

U svrhu prikupljanja dostatnog broja kvalitetnih tržišnih podataka korišteni su sekundarni izvori tržišnih informacija, podaci dobiveni snimanjem ciljnoga tržišta te promatranjem konkurencije za potrebe ovog projekta. Istraživanje za potrebe ovog poduzetničkog projekta obavljeno je na osnovi slučajnog uzorka, odnosno na temelju ankete ispitivanjem osoba na uzorku od 100 ispitanika na području mikro i makrolokacije.

6.1. Projekcija ciljanih tržišta

Projekcija ciljnih tržišta pretpostavlja identifikaciju domaćih i stranih tržišta na koje poduzetnik nastoji plasirati svoje proizvode, robu ili usluge koji su predmet određenog poduzetničkog projekta. Ciljna tržišta su grad Duga Resa te šira okolica Duga Rese, zatim grad Karlovac i Karlovačka županija, a nakon uspješnog ulaska na ciljno tržište i proširenje na susjedne županije i to na Zagrebačku te Ličko-senjsku županiju.

Ciljna skupina potrošača proizvoda su fizičke punoljetne osobe, bez obzira na spol i platežnu moć te pravne osobe (tvrtke, državne institucije i ustanove, javne tvrtke) s navedenih područja. Potencijalnim kupcima nudit će se proizvodi vrhunske kvalitete izrađene od kvalitetnih sirovina te dostava i montaža u dogovorenom roku. Potencijalnim kupcima pružat će se razne mogućnosti plaćanja, a pravnim osobama i stalnim klijentima omogućiti i popusti na količinu.

6.2. Projekcija nabavnih tržišta

Nabava materijala jedna je od ključnih funkcija svake proizvodne tvrtke. Odabir dobavljača i poslovnih partnera uvelike utječe na učinkovitost tvrtke jer efikasnim procesom nabave može se pridonijeti povećanju dobiti ili omogućiti eventualne uštede, a krivim odabirom i krivim upravljanjem nabavnim tržištima može se poništiti sav pozitivan učinak proizvodnje i poslovnog rezultata. Proces nabave obuhvaća opremanje i nabavljanje svih materijalnih inputa i stalnih sredstava potrebnih za kontinuirano i nesmetano odvijanje djelatnosti određenog poduzetničkog pothvata.

Oprema kao što su strojevi za obradu drva nabavljat će se u aktivizacijskom razdoblju od domaćih i stranih distributera po najpovoljnijim uvjetima na tržištu. Rezervni će se dijelovi nabavljati od ovlaštenih servisera. Potrebne sirovine kao što je drvo nabavljat će se od strane hrvatskih dobavljača koji jamče najbolju kvalitetu uz realnu cijenu. Strojevi koji će se koristiti u proizvodnji nabavljat će se od domaćeg proizvođača *Hudek* koji jamči kvalitetu svojim strojeva te nudi najbolje opcije svakom poduzetniku vezano uz plaćanje. Druge električne i baterijske alate nabavljat će se od tvrtke Bosch, Skil, Einhell te drugih brendova koji su odabrani na temelju dosadašnjih iskustava nositeljice projekta u rukovanju s pojedinim alatima.

Potrebne će se energente za funkcioniranje projekta kao što su struja, voda, plin te biomasa za ogrjev, pribavljati od HEP-a, Komunalno Duga Resa d.o.o., Montcogim-plinare d.o.o., Keraterm-a te nafta po narudžbi od INA-e. Većinu potrebnog pokućstva i inventara nema potrebe nabavljati od drugih proizvođača jer će se izraditi samostalno po mjeri kako bi se prostor opremio što funkcionalnije te potencijalnim kupcima pružila mogućnost da na licu mjesta vide rad obrta. Uredski prostor i prostor za proizvodnju opremit će se u okviru aktivizacijskog razdoblja.

Ostali materijalni inputi nabavljaju se od kooperanata koji su spremni vršiti i dostavu istih u prostor obrta. Potrebni zaposlenici bit će pronađeni putem Zavoda za zapošljavanje i iz vlastitog okruženja. Provest će se potrebne provjere znanja i sposobnosti u cilju odabira kvalitetnih i sposobnih zaposlenika, a nakon toga i potrebna edukacija. Odabrani zaposlenici potpisat će ugovor na neodređeno puno radno vrijeme uz probni rok od 3 mjeseca.

6.3. Projekcija tržišne ekspanzije

Glede projekcije tržišnog udjela, investicijska tržišna istraživanja ne smiju se zaustaviti na informacijama o zatečenom stanju na ciljnom tržištu ponuđenog proizvoda, već je potrebno prikupiti i informacije o budućim tržišnim kretanjima tijekom promatranih godina eksploatacijskog razdoblja poduzetničkog pothvata.

Prikazani projekt za prvih pet godina eksploatacije predviđa da će se ciljna tržišta nedvojbeno širiti i rasti. Svakim se danom konkurencija na tržištu povećava i postaje sve veća i snažnija što zahtijeva konstantno prilagođavanje, ali i kontinuirano praćenje situacije i stanja na tržištu. Obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda od drva „*Pinokio*“ konkurirat će vrhunskom kvalitetom proizvoda i usluga po povoljnim cijenama. Trenutno se ne planira ponuđene proizvode plasirati na inozemna tržišta, ali ukoliko se ukaže potreba i prilika, svakako će biti iskorištena što će rezultirati s povećanim opsegom posla, ali i većim profitom. Obzirom na konkurenciju, planirano je ostvariti 10% tržišnog udjela. To je realan postotak za područje interesa proizvodnje i distribucije te se nadamo da će se ostvariti zadani ciljevi kroz narednih pet godina poslovanja. Cijene će se određivati na temelju ponude i potražnje koja je u tom trenutku aktualna na tržištu te sukladno porastu vlastitih troškova i životnog standarda građana. Unatoč tome, vjeruje se kako će cijene i dalje biti povoljne i prihvatljive potencijalnim kupcima.

6.4. Projekcija prodaje i prihoda

Projekcija prodaje i prihoda vrlo je bitan element poduzetničkog projekta i prvi pravi konkretni pokazatelj koji upućuje na isplativost ulaganja u poduzetnički projekt. Svi interesenti hoće znati što, koliko, kada, gdje i kako će se proizvoditi ili usluživati, kakve su i kolike konkurentske prednosti i pogodnosti poduzeća te koliko je sve to tržišno utemeljeno pa samim time i za njihova eventualna ulaganja zanimljivo, odnosno, profitabilno. Iz tog razloga je projekcija prodaje i prihoda prvi odgovor koliko se namjerava proizvesti i na temelju toga zaraditi.

Rezultati tržišnog istraživanja doveli su do zaključka da unatoč ponudi sličnih obrta i poduzeća postoji potreba za našim obrtom koje bi proizvode pružalo uz realne i prihvatljive cijene. Obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda od drva „*Pinokio*“ će uz određene marketinške napore doći do mjesečnog prihoda od 77.000,00 €, odnosno godišnjeg prihoda od 924.000,00 €.

U tablici 2. prikazana je projekcija očekivane mjesečne prodaje i očekivanih prihoda od prodaje. Projekcija je izrađena na temelju procijenjenih mogućnosti proizvodnje u postojećem prostoru, s postojećim zaposlenicima te na temelju procjene potreba potencijalnih potrošača.

Tablica 2. Projekcija prodaje i prihod od prodaje

Red. broj	NAZIV PROIZVODA, ROBE, USLUGA ILI PRAVA	KOLIČINA	JEDINIČNA CIJENA (u €)	IZNOS UKUPNO (u €)
I.	**PROIZVODI - UKUPNO**			**70.600,00**
1.	Štok i vrata (hrast)	40	300	12.000,00
2.	Stepenice	20	400	8.000,00
3.	Stolice	100	40	4.000,00
4.	Stolovi	60	200	12.000,00
5.	Police	70	30	2.100,00
6.	Ploče	20	500	10.000,00
7.	Ormarići i slično	60	50	3.000,00
8.	Vitrine	25	200	5.000,00
9.	Kuhinje	20	300	6.000,00
10.	Briketi	30	50	1.500,00
11.	Kreveti	20	350	7.000,00
II.	**ROBA - UKUPNO**			**4.400,00**
1.	Drvni otpad	40	110	4.400,00
III.	**USLUGE - UKUPNO**			**2.000,00**
1.	Dostava	100	10	1.000,00
2.	Montaža i ugradnja	50	20	1.000,00
IV.	**PRAVA - UKUPNO**			
1.				
UKUPNI PRIHOD OD PRODAJE (I.+II.+III.+IV.)				**77.000,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Prema prikazanoj mjesečnoj projekciji prodaje i prihoda od prodaje plasirat ćemo oko 640 komada različitih proizvoda i namještaja, roba te usluga po predviđenim jediničnim cijenama. Mjesečni prohodi od prodaje proizvoda iznose 70.600,00 €, od prodaje robe 4.400,00 €, a od prodaje usluga koje se odnose na usluge dostave i montaže te ugradnje 2.000,00 €.

7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA

U ovom poglavlju pružit će se nužne informacije dostatne za odgovore na pitanja gdje, kako i s čime proizvoditi, tržiti ili usluživati. To pretpostavlja informacije glede izbora makrolokacije i mikrolokacije, potrebne opreme i njezina kapaciteta, potrebnih stalnih sredstava, materijalnih inputa (kao dijela trajnih obrtnih sredstava), novih zaposlenika, nužnih zaštitnih mjera (radnih i ekoloških) te trajanja aktivizacijskoga razdoblja, odnosno razdoblja izvedbe.

7.1. Projekcija lokacije

Lokacija tvrtke je mjesto na kojem ona spaja proizvodne čimbenike radi postizanja svojih ciljeva, odnosno mjesto susreta sa kupcima i potrošačima. Lokacija može biti uže (mikrolokacija) ili šire (makrolokacija) zemljovidno, klimatsko, urbano, tržišno ili neko drugo područje na kojem su smješteni poslovni objekti, odnosno temeljna djelatnost nekog pothvata.

Makrolokacija poduzetničkog projekta je grad Duga Resa kao urbano središte u kojem je koncentriran i veći broj potencijalnih kupaca i potrošača. Tržišno istraživanje obavljeno je na prethodno navedenom području te se analizom prikupljenih podataka došlo do saznanja kako na istom postoji dostatan broj mogućih korisnika proizvoda i usluga.

Mikrolokacija projekta je naselje Gorica koja je smještena 5 km od središta grada Duga Rese. Lokacija je dobro prometno povezana s ostalim dijelovima grada, infrastrukturno je opremljena te već ima uređene priključke na električnu, telefonsku, vodovodnu i kanalizacijsku mrežu. U Duga Resi se namjerava pronaći dovoljan broj djelatnika te dostatna količina i tražena kvaliteta potrebitih sirovina i materijala.

7.2. Projekcija kapaciteta

Kapacitet se može definirati kao mogućnost, odnosno sposobnost nekoga proizvodnog, trgovačkog ili uslužnog sustava (tehnološka kombinacija opreme, materijalnih inputa i ljudskog rada) da u određenom vremenskom razdoblju proizvede neku količinu određenoga proizvoda, proda neku količinu robe ili usluži neku količinu određenih usluga.

Polazeći od tehničko-tehnoloških mogućnosti i rezultata tržišnih istraživanja došlo se do zaključka da bi kapacitet obrta trebalo projektirati na razini 20% višoj od mogućnosti projektiranog plasmana u prvoj godini eksploatacije projekta. U prvih pet godina eksploatacije projekta predviđa se povećanje kapaciteta do 10%, iz tog razloga postoji mogućnost zapošljavanja novih djelatnika te proširenja proizvodnog prostora.

Tablica 3. Projekcija kapaciteta (mjesečno i godišnje)

Red. broj	NAZIV PROIZVODA, ROBE ILI USLUGE	KOLIČINE NA MJESEČNOJ RAZINI		GODIŠNJI KAPACITET
		Od	Do	
I.	**PROIZVODI – UKUPNO**			**5.598**
1.	Štok i vrata (hrast)	35	45	480
2.	Stepenice	15	24	234
3.	Stolice	80	120	1.200
4.	Stolovi	50	65	690
5.	Police	65	75	840
6.	Ploče	20	35	330
7.	Ormarići i slično	50	67	702
8.	Vitrine	20	27	282
9.	Kuhinje	17	25	252
10.	Briketi	24	35	354
11.	Kreveti	16	23	234
II.	**ROBA – UKUPNO**			**480**
1.	Drvni otpad	30	50	480
III.	**USLUGE – UKUPNO**			**1.800**
1.	Dostava	80	120	1.200
2.	Montaža i ugradnja	45	55	600

Izvor: Vlastita izrada autorice

Projekcija mogućeg kapaciteta robe iskazana je u količinama na mjesečnoj razini, pri čemu mogući godišnji kapacitet iznosi 5.598 komada različitog namještaja, 480 paleta drvnog otpada te 1.800 usluga dostave i montaže.

7.3. Projekcija stalnih sredstava

Stalna ili osnovna sredstava obuhvaćaju svu materijalnu i nematerijalnu imovinu tvrtke s vijekom trajanja duljim od jedne godine. U stalna sredstva ulaze različita dugotrajna prava (nematerijalna imovina), zemljište, nasade, osnovno stado, zatvoreni i otvoreni prostor, proizvodna pomoćna i druga oprema te druga materijalna imovina s vijekom trajanja duljim od godine dana. Polazeći od planiranog kapaciteta te postavljenih tehničko-tehnoloških i radnih standarda obrt će se nalaziti na deset tisuća četvornih metara proizvodnog prostora. Poslovni je prostor potrebno urediti i adaptirati za provođenje aktivnosti, odnosno izvršiti građevinske, električarske i telekomunikacijske radove te urediti unutrašnje i vanjske zidne plohe.

Potrebni inventar i oprema uključuje kombinirani proizvodni stroj, viličar, police za odlaganje sitnog alata, profesionalni alat i druge strojeve te natkriveni i ograđeni prostor za skladištenje nabavljenih sirovina za daljnji proizvodni proces. Od opreme potrebno je nabaviti twin-jet stroj za izradu nogu stolica, combipact-grecon, CNC stroj twin sa šest glava, CNC čeparica, dvostrani profiler, CNC stroj 5-osni, hidraulična preša za montiranje stolova, brusilica četkarica select, brusilica viet te pilana primultini. Svi skladišni, uredski, sanitarni, pomoćni i drugi prostori bit će opremljeni svim potrebitim pokućstvom, tehničkom opremom i inventarom. Za potrebe poslovanja potrebno je nabaviti veće dostavno ili transportno kombi vozilo radi dostave proizvedenih drvenih elemenata ili proizvoda te zbog odlaska na montaže i ugradnje povezane s postavljenjem i ugradnjom navedenih proizvoda.

Tablica 4. Projekcija ulaganja u stalna sredstva

Red. Broj	POPIS STALNIH SREDSTAVA, MATERIJALA I RADOVA	KOLIČINA (u jed. mjere)	JEDINIČNA CIJENA	UKUPNA VRIJEDNOST €
1.	Zemljište			
2.	Građevinski objekti			
3.	Proizvodna postrojenja			4.000,00
4.	Proizvodna oprema			6.000,00
5.	Pomoćna oprema			4.000,00
6.	Uredska oprema			2.000,00
7.	Ostala oprema			500,00
8.	Pogonski strojevi			80.000,00
9.	Pribor i alati			5.000,00
10.	Doknadni dijelovi			
11.	Poslovni inventar			1.000,00
12.	Prijevozna sredstva			40.000,00
13.	Trajni nasadi			
14.	Osnovno stado/jato			
15.	Nematerijalna imovina			29.000,00
16.	Adaptacija prostora			6.000,00
17.	Obrtnički radovi			8.000,00
18.	Ostalo			2.000,00
19.	Ostala stalna sredstva			
UKUPNA VRIJEDNOST (zbroj od stavke 1. do 19.)				**187.500,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 4. prikazuje strukturu i veličinu potrebitih ulaganja u stalna sredstva. Iz tablice je vidljivo da je za realizaciju ovog projekta potrebno uložiti i izdvojiti ukupno 187.500,00 €. Pritom najveći iznos treba izdvojiti za nabavu strojeva, alata i prijevoznog vozila.

7.4. Projekcija materijalnih inputa

Materijalni inputi predstavljaju sva sredstva s vijekom trajanja kraćim od godine dana, a koja su nužna kako bi se djelatnost proizvodnog ili uslužnog procesa nesmetano i kontinuirano odvijala. Nabava materijalnih inputa jedna je od ključnih djelatnosti tvrtke. Najvažnija stavka u materijalnim inputima jesu sirovine i materijal. Ta stavka predstavlja i najviši iznos u Projekciji rashoda. Namještaj se izrađuje od bukova i hrastova drveta te od drveta trešnje, oraha, johe, mahagonije i drugih kvalitetnih vrsta drveta. Sljedeća tablica prikazuje projekciju ulaganja u materijalne inpute.

Tablica 5. Projekcija ulaganja u materijalne inpute

Red. broj	POPIS MATERIJALNIH INPUTA PROJEKTA	Količina (u jed. mjere)	Jedinična cijena	Ukupna vrijednost €
I.	**PROIZVODNI DIO – UKUPNO**			**23.500,00**
1.	Sirovine – ukupno			9.500,00
1.1.	Sirovine			9.500,00
1.2.				
2.	Repromaterijal – ukupno			5.500,00
2.1.	Repromaterijal			5.500,00
2.2.				
3.	Energenti – ukupno			7.600,00
3.1.	Struja, voda, plin, gorivo			7.000,00
3.2.	Peleti			600,00
4.	Sitan inventar – ukupno			900,00
4.1.	Sitan inventar			600,00
4.2.	Uredski materijal			300,00
5.	Ostali materijalni inputi – ukupno			
5.1.				
5.2.				
II.	**USLUŽNI DIO – UKUPNO**			
1.	Sirovine – ukupno			
2.	Repromaterijal – ukupno			
3.	Energenti – ukupno			
4.	Sitan inventar – ukupno			
5.	Ostali materijalni inputi – ukupno			
III.	**TRGOVAČKI DIO – UKUPNO**			
1.	Prvi unos robe			
2.	Sirovine – ukupno			
3.	Repromaterijal – ukupno			
4.	Energenti – ukupno			
5.	Sitan inventar – ukupno			
6.	Ostali materijalni inputi – ukupno			
SVEUKUPNA VRIJEDNOST (I.+II.+III.)				**23.500,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Prema prikazanoj tablici može se zaključiti kako će za obavljanje djelatnosti biti potrebne sirovine, repromaterijal, energenti koji uključuju električnu energiju, gorivo, plin, vodu te sitan uredski materija. Polazeći od tržišnih istraživanja, ulaganja u materijalne inpute iznose 23.500,00 €. Sirovine koje su potrebne za odvijanje poslovanja su prvenstveno drveni trupci hrasta i bukve, dok od repromaterijala projekt zahtjeva različite vrste kože, štofova, skaja, spužvastog materijala, lanenog remenja, različitih zakovica, i sl. materijala uz prijeko

potrebite lakove, boje, topljive bajceve, šelek (prirodna smola) i slično. U energente se ubrajaju voda, struja, plin, gorivo, peleti dok sitni inventar čini uredski materijal.

7.5. Zaposlenici

Na temelju planiranog kapaciteta proizvodnje i usluživanja, radnih normativa za pojedina djelatna područja te projekcije plasmana proizvoda za prvih pet godina eksploatacije projekta izdvajaju se potrebiti zaposlenici. Osim glavne menadžerice koja je ujedno i vlasnica obrta, potrebno je osam stolara, osam tehničara za preradu drveta, pet tehničara finalne obrade, pet lakirera drveta, jedan inženjer prerade drva, jedna spremačica, jedan vozač te tri montažera.

Projekcija zaposlenika napravljena je na temelju 298 radnih dana, odnosno 8-satnom radnom danu, 184-satnom radnom mjesecu, sa početnih 18 radnih dana godišnjeg odmora uz povećanje broja dana za godišnji odmor, do jedan dan po godini radnog staža, maksimalno do 30 radnih dana. Prema projekciji rashoda ukupne plaće zaposlenika iznose 27.000,00 € mjesečno, što je na godišnjoj razini 324.000,00 €.

Tablica 6. Projekcija potrebnih radnika i troškova rada

Red. broj	**TOČAN NAZIV RADNOG MJESTA**	**POTREBITI RADNICI I TROŠKOVI RADA**			
		Stručna sprema	**Jedna smjena**	**Ukupno**	**Mjesečne kompenzacije €**
1.	Menadžerica - vlasnica	VSS	1	1	1.400,00
2.	Stolar	SSS	4	8	6.400,00
3.	Tehničar za preradu drva	SSS	4	8	6.400,00
4.	Tehničar finalne obrade	SSS	3	5	4.000,00
5.	Lakirer drveta	SSS	3	5	4.000,00
6.	Inženjer prerade drveta	VSS	1	1	1.200,00
7.	Spremačica	KV	1	1	600,00
8.	Vozač	SSS	1	1	900,00
9.	Montažer	SSS	2	3	2.100,00
SVEUKUPNO			**20**	**33**	**27.000,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Projekt zahtjeva ukupno 33 proizvodnih, pomoćnih, administrativnih i upravljačkih zaposlenika. Od potrebitih radnika za pokretanje posla nužno je zaposliti osam stolara, osam tehničara za preradu drveta, pet tehničara finalne obrade, pet lakirera drveta, jednog inženjera prerade drva, jednu spremačicu, jednog vozača te tri montažera. Stolari, tehničari za preradu drva, tehničari za finalne obrade te montažeri bi radili u dvije smjene s osam satnim radnim vremenom. Menadžerica-vlasnica je zadužena za ostale poslove obrta, od početnog uređenja prostora, vođenja financija, marketinga i promocije te unapređenja prodaje. Od dana realizacije projekta poduzeće u narednih pet godina nema namjeru zapošljavati nove radnike. S obzirom da su u Hrvatskoj trenutno na snazi mjere Politike aktivnog zapošljavanja, ukoliko to bude moguće, poduzeće ima namjeru iskoristiti poticaje u vidu poreznih olakšica kod zapošljavanja osoba mlađih od 30 godina, kao i mogućnost sufinanciranja 50% bruto plaće kod zapošljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba.

7.6. Projekcija zaštitnih mjera

Sigurnosno ekološki problemi (zaštita pri radu i zaštita okoliša) stožerni su problemi suvremenog čovjeka, problemi koji najizravnije ugrožavaju njegovu egzistenciju i zdravlje. Suvremena je znanost pronašla i primjerene načine obrane od negativnih učinaka pa se pitanje zaštite pri radu i zaštite okoliša svodi na pitanje stupnja primjene zaštitnih mjera i sredstava. Zaštita okoliša podrazumijeva skup aktivnosti i mjera za sprečavanje opasnosti za okoliš, nastanka šteta ili onečišćenja okoliša, smanjivanja ili otklanjanja šteta nanesenih okolišu te povrata okoliša u stanje prije nastanka štete. Za djelatnosti koje predstavljaju rizik za okoliš, tvrtka odgovara za prouzročenu štetu u okolišu. Posebna pažnja posvećena je zbrinjavanju opasnih tvari, odnosno nabava posuda za zbrinjavanje otpadnog ulja. Ugradnjom filtera za pročišćavanje zraka u proizvodnom prostoru te korištenjem svih iskoristivih materijala za ogrjev nastoji se doprinijeti očuvanosti zraka i šuma te okoliša općenito. Predviđena ulaganja u mjere za zaštitu okoliša iznose 3.200,00 €, što pokazuje tablica 7.

Tablica 7. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša

Red. Broj	NAZIV AKTIVNOSTI (MJERE ZAŠTITE OKOLIŠA)	Vrijednost opreme	Vrijednost rada	Ukupna ulaganja €
1.	Filter zraka			400,00
2.	Instalacija sustava grijanja na pelete			1.400,00
3.	Nabava posuda za zbrinjavanje otpadnog ulja			900,00
4.	Nadogradnja sustava za korištenje piljevine za ogrjev			500,00
5.				
Itd.				
S V E U K U P N O				**3.200,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Zaštita pri radu pretpostavlja sustav obveznih i normativno sankcioniranih mjera i postupaka u cilju zaštite ljudi tijekom rada, s ciljem da se rad učini sigurnim i bezopasnim za život i zdravlje zaposlenika. Razlikuju se opće mjere zaštite pri radu koje se odnose na sigurnost građevinskih objekata, opreme, strojeva i uređaja, kretanje radnika, buku i vibracije, zdravstvene i higijenske uvijete, osobna zaštitna sredstva te posebne mjere zaštite pri radu koje se odnose na sigurnost zaposlenika u posebnim radnim uvjetima, kao što su rad pod zemljom, rad na velikim visinama, rad na otvorenomu, rad s otrovnim i zapaljivim sredstvima. Zaštita pri radu zapravo podrazumijeva skup mjera koje je poslodavac obvezan osigurati s ciljem sigurnosti radnika pri radu, očuvanju njegova zdravlja, sprječavanju ozljeda na radu, profesionalnih bolesti te drugih bolesti u svezi s radom.

Svi zaposlenici radit će u odgovarajućoj, specijalno za posao proizvedenoj obući i odjeći koja jamči maksimalnu zaštitu tijela, kao što su zaštitne kacige, zaštitne čizme te zaštitne rukavice. Proizvodni prostor biti će opremljen s tri vatrogasna aparata koje će servisirati P.T.G. d.o.o., ovlašteni serviser vatrogasnih aparata u Karlovcu. Uz navedeno u prostoru proizvodnje ugraditi će se ormarić prve pomoći čiji sadržaj će osigurati adekvatnu prvu pomoć u slučaju ozljeda. Uredski prostor također će biti opremljen vatrogasnim aparatom i malom kutijom prve pomoći. U tablici 8 prikazan je popis mjera i predviđena ulaganja u zaštitu pri radu koja iznose 7.820,00 €.

Tablica 8. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu

Red. broj	NAZIV AKTIVNOSTI (MJERE ZAŠTITE PRI RADU)	Vrijednost opreme	Vrijednost rada	Ukupna ulaganja €
1.	Protupožarni aparati			900,00
2.	Zaštitna odjeća i obuća			5.900,00
3.	Paket prve pomoći			20,00
4.	Edukacija radnika o zaštiti na radu			1.000,00
Itd.				
S V E U K U P N O				**7.820,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

7.7. Projekcija aktivizacijskog razdoblja

Aktivizacijsko razdoblje je razdoblje od početka aktivnosti na realizaciji poduzetničke ideje do početka redovne proizvodnje i distribucije proizvoda tj. do početka redovnog poslovanja. U razdoblje izvedbe uključeno je i vrijeme pripreme za realizaciju projekta. Različiti poduzetnički pothvati zahtijevaju različitu pripremu pa s tim u svezi i različiti obujam i stupanj složenosti poslova koji prethode njihovoj realizaciji. U ovom dijelu projekta navode se sve aktivnosti koje su potrebne za realizaciju poslovnog pothvata i koje prethode početku poslovanja.

Tablica 9. Popis i trajanje aktivnosti (poslova) izvedbe

Red. broj	POPIS PREDVIĐENIH AKTIVNOSTI TIJEKOM RAZDOBLJA IZVEDBE	Početak aktivnosti	Konac aktivnosti	Trajanje (dana)
1.	Prikupiti i identificirati sredstva	1.1.	1.2.	30
2.	Pravno-administrativni poslovi	1.2.	1.3.	30
3.	Aktivirati stalna sredstva	1.2.	1.3.	30
4.	Priprema prostora	1.3.	1.4.	30
5.	Natječaj za unutarnje uređenje	1.4.	1.5.	30
6.	Odabir izvođača	1.4.	15.4.	15
7.	Građevinski radovi	15.4.	25.5.	40
8.	Instalacijski radovi	15.4.	15.5.	30
9.	Nabavka opreme	1.5.	1.6.	30
10.	Postavljanje inventara	1.6.	15.6.	15
11.	Raspisivanje natječaja za zapošljavanje	1.7.	1.8.	30
12.	Sklapanje ugovora s dobavljačima	10.8.	30.8.	20
13.	Odabir djelatnika	1.8.	15.8.	15
14.	Marketinške aktivnosti	1.7.	1.9.	60
15.	Nužne pripreme	1.9.	1.10.	30
UKUPNO TRAJANJE IZVEDBE		**1.1.**	**1.10.**	**435**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Uzimajući u obzir sve potrebne aktivnosti i njihova vremena potrebna za pojedino obavljanje radova i adaptacije prostora predviđeno je razdoblje od devet mjeseci za cjelokupnu izvedbu projekta. Prema Tablici 10 izrađena je projekcija terminskog plana aktivizacije projekta koja je prikazana u sljedećoj tablici.

Tablica 10. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta

Redni broj aktivnosti	**MJESECI AKTIVIZACIJSKOGA RAZDOBLJA**											
	1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10.**	**11.**	**12.**
Aktivnost 1.												
Aktivnost 2.												
Aktivnost 3.												
Aktivnost 4.												
Aktivnost 5.												
Aktivnost 6.												
Aktivnost 7.												
Aktivnost 8.												
Aktivnost 9.												
Aktivnost 10.												
Aktivnost 11.												
Aktivnost 12.												
Aktivnost 13.												
Aktivnost 14.												
Aktivnost 15.												

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablicom 10. prikazan je terminski plan aktivizacije projekta po mjesecima aktivizacijskoga razdoblja, odnosno kroz mjesece u godini. Od svih aktivnosti, najdulje će trajati marketinške aktivnosti, identifikacija sredstava te građevinski i instalacijski radovi. Natječaj za zapošljavanje će se provesti poslije uređenja poslovnog prostora. Iako je trajanje aktivnosti unaprijed definirano, kao i u drugim djelatnostima, postoji mogućnost za njihovim produljenjem uz maksimalno prekoračenje do dva mjeseca. Produljenje trajanja aktivnosti je vrlo čest slučaj kod izvođenja građevinskih, instalacijskih i sličnih radova te je prilikom provedbe poduzetničkog projekta uzeto u obzir.

8. MENADŽMENT PROJEKTA

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Karakteristike menadžmenta su rad s drugima i pomoć drugih, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi te promjenjiva okolina. Menadžeri moraju biti osobe koje posjeduje određena menadžerska znanja ako žele stabilno poslovanje i kontinuirani rast. Oni izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.

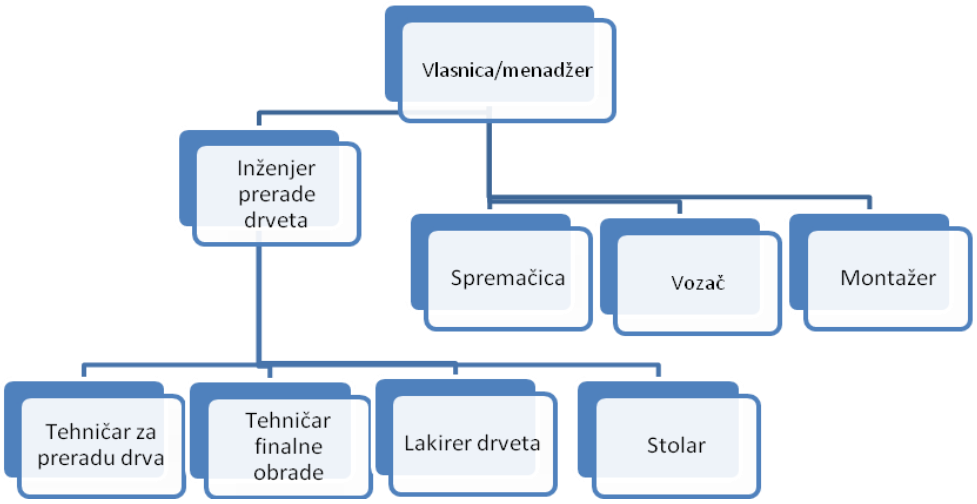
Tvrtka će u pravnom obliku biti registrirana kao obrt jer zakon omogućava obavljanje tako definirane djelatnosti kao fizičkoj osobi te nije potreban majstorski ispit za stolara u proizvodnom procesu. Prednosti osnivanja obrta u odnosu na druge pravno-organizacijske oblike su da je registracija jednostavnija i lakša, manji su troškovi osnivanja, oporezivanje dohotka, odnosno dobiti ovisi o rasponu te postoji mogućnost uključivanja članova obitelji.

Obrt će imati ustrojenu funkcijsku organizacijsku strukturu pri rukovođenju u kojoj će biti ujedinjeni slični i uzajamno povezani, istovrsni ili neposredno ovisni poslovi u posebne organizacijske jedinice. Vlasnica Nataša Maraković bit će menadžerica obrta te upravljati svim potrebnim elementima koji su važni za uspješno vođenje poslovanja. To uključuje financijsko izvještavanje, sastavljanje platnih lista, vođenje knjigovodstva te sve druge poslove povezane s vođenjem obrta. Provodit će se centralizacija kao model odlučivanja iz razloga što najveći dio ovlasti pripada visokopozicioniranim menadžerima i posebice jer je vlasnica istodobno i glavna menadžerica, odnosno rukovoditeljica. Obrt će biti organiziran na način koji omogućava njegovo maksimalno prilagođavanje veličini proizvodnih ili uslužnih kapaciteta te zatečenim tržišnim uvjetima u ciljnim segmentima. Provodit će se kratkoročni planovi tzv. godišnji planovi koji pokrivaju razdoblje od jedne poslovne godine.

Za planiranje, pribavljanje i razvoj kadrova te kompenzacije bit će zadužena i odgovorna vlasnica obrta. Razvoj kadrova će se obavljati putem različitih oblika njihove profesionalne edukacije, odnosno kroz obuku i obrazovanje kadrova. Neprekidno će se obučavati i usavršavati kadrovi kako bi im se omogućio primjeren profesionalni razvoj. Kompenzacije za obavljeni rad predstavljaju plaće, kompenzacije temeljem pripadnosti obuhvaćaju dodatke na plaću, nagrade za godine neprekidnog rada, božićnice i uskrsnice, a beneficijske

kompenzacije različite nagrade, poklone, slobodne dane i slično. Kompenzacije također uključuju i zdravstvenu skrb te godišnji odmor.

Shema 1. Organizacijska shema obrta



Izvor: Vlastita izrada autorice

Tip vodstva bit će kombinacija demokratskog i autoritarnog što znači da će menadžerica, odnosno vlasnica pridržavati cjelokupni autoritet i odgovornost, ali uz povremeno i ovisno o vrsti posla delegiranje odgovornosti na podređene. Vlasnica će raspoređivati zaposlenike na jasno definirane zadatke i kontrolirati izvršenje, ali će se komunicirati uspravno i u oba smjera. Zaposlenicima moraju biti osigurana sva prava te menadžerica, odnosno vlasnica mora poštivati sva prava i obveze koje imaju zaposlenici. Pritom se između ostalog smatraju sigurni radni uvjeti, pravedna isplata zarađene plaće u okviru zadanog roka ispate, pravo korištenja godišnjeg odmora i slobodnih dana i druga prava definirana pravilnicima i zakonima. Kontrola će biti organizacijska, odnosno kontrolirat će se cjelokupni organizacijski sustav obrta.

Na temelju planiranog kapaciteta poslovanja i radnih normativa za prvih pet godina projekt zahtijeva uz vlasnicu koja je ujedno i menadžerica, osam stolara, osam tehničara za obradu drveta, pet tehničara finalne obrade, pet lakirera drveta, jednog inženjera prerade drveta, jednu spremačicu, jednog vozača i tri montažera. Menadžment snosi svu odgovornost, no dolazi do međusobne interakcije svih zaposlenika.

9. MARKETING PROJEKTA

Svi kritični parametri određenog poduzetničkog pothvata najizravnije utječu jedni na druge sa primjenom marketinške koncepcije. Marketinški program je učinkovita kombinacija svih marketinških aktivnosti u svezi proizvoda (roba, usluga), cijena, prodaje i distribucije te promocije-promidžbe. Marketinški splet aktivnosti planiran je i napravljen na temelju informacija dobivenih tržišnim istraživanjima. Marketing je zapravo sastavljen popis i opis svih aktivnosti usmjerenih na što učinkovitiju prezentaciju i prodaju određenoga proizvoda, robe ili usluge na ciljnom tržištu i stvaranje što povoljnije slike (imidža) tvrtke u potrošačkoj javnosti tijekom određenog planskog razdoblja. Marketing se bavi potrebama ljudi i pronalazi načine zadovoljenja tih potreba.

9.1. Politika proizvoda

Osnovni proizvodi obrta su stolice i sjedala, stolovi, namještaj, namještaj za poslovne i prodajne prostore, kuhinje, vrata, ploče i gazišta za stubište, stubići za ograde, ormarići, komode i vitrine. Sve navedeno proizvodi se po propisanim standardima proizvodnje elemenata od drveta i to isključivo od visokokvalitetnog hrvatskog drveta hrasta, bukve, graba i nekih drugih vrsta drveta sa područja Republike Hrvatske.

Zbog fizičke osjetljivosti i krhkosti proizvoda te lakog oštećivanja proizvodima treba rukovati pažljivo, kako u skladišnom prostoru, tako i kod isporuke te montaže elemenata. Ambalaža je specifična zbog potrebe za adekvatnom zaštitom prilikom transporta kako se proizvodi ne bi oštetili i kako ne bi bila potraživana novčana naknada ili zamjena proizvedenog proizvoda drugim, neoštećenim, što bi predstavljalo dodatni trošak za obrt.

S aspekta uporabnih obilježja, proizvod se koristi za zadovoljenje potrebe potrošača, uređenja njihova životnog prostora i sigurnosti. Proizvodni se program u prvoj godini sastoji od stolica i sjedala, stolova, namještaja, namještaja za poslovne i prodajne prostore, kuhinja, vrata, stolarija, ploča i gazišta za stubišta, stubića za ograde, ormarića, komoda i vitrina, pri čemu je dugoročan plan da se taj asortiman iz godine u godinu proširi i povećava u skladu s potražnjom na tržištu. Daljnji plan je povećanje asortimana sa izradom dječjih elemenata za

igru poput njihalica, konjića i slično te izrada gotovih drvnih elemenata za montažne kuće. Primjenjivat će se marketinška strategija koja će se temeljiti na praćenju i istraživanju ciljanih i novih tržišta radi unapređenja ponude proizvoda i usluga obrta.

9.2. Politika cijena

Cijene će se formirati na temelju ponude i potražnje na ciljnom tržištu, pri čemu treba uzeti u obzir i cijene konkurencije. Budući da je potražnja za ovim proizvodima u porastu, a na tržištu još uvijek nema dovoljno proizvođača koji bi podmirili potrebe tržišta, a također uzimajući u obzir ne pretjeranu potrebu za početnim investicijskim ulaganjima, može se zaključiti da će ovakvim formiranjem cijena ostvariti solidan profit.

Politika cijena će se temeljiti na realnim kalkulacijama tipa troškovi plus, u sklopu dugoročne politike penetracijskih cijena, pri čemu se čista dobit ne bi trebala spuštati ispod predviđene razine u projekciji dobiti-gubitka. Pri tome će se uzimati u obzir i cijene konkurencije, kao i trenutačni odnos ponude i potražnje na domaćem tržištu, te pokazatelji cjenovne i dohodovne elastičnosti potražnje. Za postizanje aktualnih taktičkih i operativnih ciljeva primjenjivat će se i različiti oblici diferenciranja cijena (popusti, skonta i sl.).

9.3. Politika distribucije

Distribucija materijala i proizvoda uglavnom će se obavljati vlastitim dostavnim kombi vozilom obrta kako bi što lakše i uz što manje troškove bili dostupni kupcima, a samo u iznimnim situacijama posezat će se za uslugama specijaliziranih prijevoznika i otpremnika (logističkim poduzećima).

9.4. Promocijsko-promidžbena politika

Promocija ili promidžba bitna je sastavnica marketinškoga spleta svakoga poduzetničkoga pothvata, odnosno marketinškoga plana ili programa kojeg bi svaka tvrtka ili obrt morala imati. Pod pojmom promidžbenoga spleta podrazumijevamo miks (splet) najrazličitijih aktivnosti usmjerenih na što učinkovitije promicanje neke tvrtke i njezinih proizvoda, robe ili usluga ciljnim potrošačima, radi postizanja što boljih prodajnih i sveukupnih poslovnih učinaka neke poduzetničke aktivnosti.

S ciljem efikasnog korištenja sredstava koja su određena za marketing nastojimo koristiti i besplatne, ali i medije koji naplaćuju uslugu oglašavanja. Stoga će se otvoriti korisnički račun na društvenoj mreži „Facebook“ te će se napraviti stranica koja će biti ažurirana sa slikama, dojmovima i drugim informacijama vezanim uz obrt. Pozivat će se prijatelji da stranicu označe s „sviđa mi se“ te pozivati druge ljude da se upoznaju sa stranicom, a time i ponudom obrta i obrtom samom po sebi. Koristit će se osobna prodaja koja uključuje sve promidžbene učinke izravnog kontakta prodavača i kupca, stvaranje pozitivnog imidža tvrtke, privlačenje korisnika usluga, zauzimanje tržišne pozicije, dijeljenje propagandnih sredstava, popuste stalnim korisnicima, plaćanje u ratama i karticama te popuste na gotovinu.

Isto tako se namjerava napraviti Internet stranica koja će predstaviti tvrtku i proizvode, na kojoj će biti objavljene slike te će se nuditi mogućnost Internet kupovine proizvoda. Sudjelovanje na sajmovima neophodan je dio marketinških aktivnosti koji će se realizirati nekoliko puta godišnje kako bi se unaprijedila prodaja. Preporuke te prijenos informacija „od usta do usta“ bit će također jedan od načina kako će ljudi saznati za naš obrt. Članak u novinama, emisija na radiju ili televiziji može biti besplatna, no neophodno je uložiti vrijeme i trud kako bi došlo do njihovih objavljivanja. Tako će se u slučaju ovog projekta kao mediji koristiti i Internet, tiskani mediji, ali i radio. Osmislit će se oglašavanje na lokalnoj radijskoj postaji. Tiskara će ispisati jedan ili dva pripremljena letka i brošuru koji sadrže sve važne kontakt informacije i niz slika naših proizvoda. Televizija spada u rang skupljih medija oglašavanja, stoga trenutno nije sastavni dio ovog promocijskog miksa.

Tablica 11. Popis aktivnosti i kvantifikacija promidžbenih ulaganja

Mjeseci projekta	Naziv planiranih promidžbenih aktivnosti tijekom aktivizacije i prve godine eksploatacije projekta	Ulaganja troškovi €
I.	**Ukupno – tijekom aktivizacijskoga razdoblja**	**600,00**
1. mjesec		
2. mjesec		
3. mjesec		
4. mjesec		
5. mjesec		
6. mjesec		
7. mjesec		
8. mjesec		
9. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radijskim postajama	200,00
10. mjesec	Internet, web stranice	150,00
11. mjesec	Katalozi, letci, brošure	100,00
12. mjesec	Katalozi, letci, brošure	100,00
Itd.		
II.	**Ukupno – tijekom prve godine eksploatacije projekta**	**1.800,00**
1. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radijskim postajama	300,00
2. mjesec	Oglašavanje u lokalnim novinama	300,00
3. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radijskim postajama	300,00
4. mjesec	Oglašavanje u lokalnim novinama	300,00
5. mjesec	Katalozi, letci, brošure	100,00
6. mjesec	Katalozi, letci, brošure	100,00
7. mjesec	Sajmovi	400,00
8. mjesec		
9. mjesec		
10. mjesec		
11. mjesec		
12. mjesec		
SVEUKUPNA ULAGANJA I TROŠKOVI (na koncu aktiv.razd. i 1.godine projekta)		**2.400,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice 11 vidljivo je kako će se u promidžbu obrta uložiti 2.400,00 € tijekom aktivizacijskog razdoblja te u prvih godinu dana poslovanja obrta jer smo novi na tržištu i potrebno je upoznati potencijalne kupce s postojanjem obrta. Marketinške aktivnosti temeljile bi se na promociji putem novina, letaka, kataloga, lokalnih radio postaja te Interneta, odnosno službene web stranice obrta i stranice na društvenoj mreži Facebook.

10. FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA

Mnoge originalne poduzetniče ideje nikada nisu realizirane zbog manjkavosti ili netočnosti financijskih podataka predočenih u njihovim projektima. Česte su situacije kada projekti nisu pobudili zanimanje bankara, financijera, dioničara i drugih, samo zbog nedostatnosti ili netočnosti elaboracije svih financijskih aspekata i profitnih implikacija poduzetničkoga pothvata. Iz toga razloga je dobro izračunata financijska analiza osobito važna za planirani projekt i poslovanje tvrtke, kao i za ocjenu snage i potencijala poduzetnika. Pozitivni financijski pokazatelji ukazuju da je riječ o uspješnom poduzetniku, koji odlično poznaje okolnosti mjesta, vremena i preferencije kupaca ili korisnika usluga.

U ovom dijelu rada, financijskom dijelu, predočeni su svi financijski pokazatelji u prvih pet godina eksploatacije projekta. Vrijednosti su izražene u eurima, kako bi one bile dugoročno aktualne jer tijekom aktivizacijskoga razdoblja te svih promatranih godina eksploatacije projekta ili otplate zajma i kredita može doći do deprecijacije domaće valute. Svi oni imaju utjecaj na poslovanje poduzeća te su podložni eventualnim promjenama kao što su ekonomska kriza, stanje u gospodarstvu, promjene stopa poreza i drugo.

10.1. Politika potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva

Prema ekonomskoj funkciji u procesu reprodukcije razlikuju se stalna i obrtna sredstva. Karakteristike stalnih sredstava su da se koriste duže vremensko razdoblje, a najmanje jednu godinu, cijelom svojom upotrebnom supstancom ulaze u proizvodni procesne troše se odjednom već postepeno, a njihovo trošenje predstavlja prenošenje vrijednosti na proizvode.

Poslovni prostor koji posjedujemo veličine je 190 m^2. Od ukupnog prostora će se 110 m^2 koristiti kao proizvodni prostor, 20 m^2 na pred prostor u kojem se obavlja usluživanje kupaca, 20 m^2 na ured vlasnice-menadžerice, 20 m^2 na ured inženjera prerade drveta, 10 m^2 na pomoćni prostor za radnike te 10 m^2 na sanitarni čvor. Poslovni prostor potrebno je adaptirati, odnosno, izvršiti građevinske, električarske i telekomunikacijske radove te urediti unutrašnje i vanjske zidne plohe.

Potrebni inventar i oprema uključuje kombinirani proizvodni stroj, viličar, police za odlaganje sitnog alata, profesionalni alat i druge strojeve te natkriveni i ograđeni prostor za skladištenje nabavljenih sirovina za daljnji proizvodni proces. Od opreme potrebno je nabaviti twin-jet stroj za izradu nogu stolica, combipact-grecon, CNC stroj twin sa šest glava, CNC čeparica, dvostrani profiler, CNC stroj 5-osni, hidraulična preša za montiranje stolova, brusilica četkarica select, brusilica viette pilana primultini. Svi skladišni, uredski, sanitarni, pomoćni i drugi prostori bit će opremljeni svim potrebitim pokućstvom, tehničkom opremom i inventarom. Za potrebe poslovanja potrebno je nabaviti veće dostavno ili transportno kombi vozilo radi dostave proizvedenih drvenih elemenata ili proizvoda te zbog odlaska na montaže i ugradnje povezane s postavljenjem i ugradnjom navedenih proizvoda.

Tablica 12. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja

Red. broj	STAVKE STALNIH I TRAJNIH OBRTNIH SREDSTAVA	IZNOS	STRUKTURA	
		(u eurima)	(%)	(%)
I.	**STALNA SREDSTVA - UKUPNO**	**187.500,00**		**78,78%**
I.A.	**Nematerijalna imovina - ukupno**	**29.000,00**	**100%**	
1.	Osnivački izdaci + osiguranje	21.000,00	72,41%	
2.	Koncesije, zakup, najam, leasing i sl.			
3.	Patenti, licencije, goodwill, know how i sl.			
4.	Copyright, trademark i sl.			
5.	Ostala nematerijalna imovina	8.000,00	27,59%	
I.B.	**Materijalna imovina – ukupno**	**158.500,00**	**100%**	
1.	Zemljište			
2.	Građevinski objekti			
3.	Postrojenja i oprema	96.500,00	60,88%	
4.	Pribor, alati i slično	5.000,00	3,16%	
5.	Inventar, pokućstvo i slično	1.000,00	0,63%	
6.	Prijevozna sredstva	40.000,00	25,24%	
7.	Osnovno stado			
8.	Ostala materijalna imovina	16.000,00	10,09%	
II.	**OBRTNA SREDSTVA – UKUPNO**	**50.500,00**	**100%**	**21,22%**
1.	Sirovine	9.400,00	18,61%	
2.	Materijal	5.500,00	10,89%	
3.	Prvi unos robe			
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	27.000,00	53,47%	
5.	Sitni inventar	900,00	1,78%	
6.	Porez na dodanu vrijednost			
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	7.700,00	15,25%	
I.+II.	**UKUPNO POTREBITA SREDSTVA**	**238.000,00**		**100%**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 12 pokazuje strukturu i veličinu potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva. Za realizaciju projekta potrebno je uložiti 238.000,00 € od čega 187.500,00 € (ili 78,78%) u stalna sredstva, a 50.500,00 € (ili 21,22%) u trajna obrtna sredstva. Od ukupno 187.500,00 € potrebitih ulaganja u stalna sredstva, za nematerijalnu imovinu potrebno je izdvojiti 29.000,00 €, a za materijalnu imovinu 158.500,00 €. Nema potrebe za kupnjom poslovnog prostora i zemljišta jer su isti već u našem vlasništvu.

10.2. Projekcija izvora sredstava

Projekcija ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva prema izvorima i stavkama sredstava daje podatak o tome iz kojih izvora će se ulaganje financirati. Prema podrijetlu izvora financiranje može biti vanjsko i unutarnje. Unutarnje financiranje odnosi se na korištenje vlastitog kapitala, ali i drugih načina financiranja kao što je emisija vrijednosnih papira. Vanjsko financiranje je svako ono financiranje koje stvara određenu obvezu, najčešće je riječ o uzimanju određene vrste kratkoročnih i dugoročnih kredita.

Tablica 13. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava

Red. broj	STAVKE IZVORA I SREDSTAVA	IZNOSI (u eurima)	STRUKTURA	
			(%)	(%)
I.	**Vlastiti izvori – ukupno**	**83.000,00**	**100%**	**34,87%**
1.	Novac – gotovina	83.000,00	100%	
II.	**Vanjski izvori – ukupno**	**155.000,00**	**100%**	**65,13%**
1.	Bankarski zajmovi	155.000,00	100%	
I.+II.	**UKUPNO POTREBITA SREDSTVA**	**238.000,00**		**100%**

Izvor: Vlastita izrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija izvora financiranja projekta. Iz tablice je vidljivo da će se projekt financirati iz vlastitih te iz vanjskih izvora. Iz vlastitih, odnosno unutarnjih izvora određeni se dio sredstava u projekt unosi u gotovini, odnosno 83.000,00 € (ili 34,87%). Ostatak projekta u iznosu od 155.000,00 € (ili 65,13%) financirat će se iz vanjskih izvora, odnosno putem dugoročnog kredita (bankarskog zajma) za nabavu stalnih materijalnih sredstava, a osobito postrojenja i opreme te kombi vozila.

10.3. Projekcija otplate zajma

Zajam se odobrava na temelju ugovora između zajmodavca (obično banke) i zajmoprimca ili korisnika zajma. Ugovorom se utvrđuje iznos zajma, kamatna stopa, vrijeme i način otplate zajma koji se zatim otplaćuje u anuitetima. Anuitet je određeni novčani iznos koji se redovito, u jednakim vremenskim razmacima, uplaćuje radi podmirenja duga, a sastoji se od otplatne kvote i kamata.

Tablica 14. Projekcija otplate bankarskog zajma

Godine otplate	Ukupni anuitet	Iznos kamate	Otplatne kvote	Ostatak duga (u €)
0.	-	-	-	155.000,00
1.	29.925,72	13.274,29	16.651,43	138.348,57
2.	29.925,72	11.712,27	18.213,45	120.135,12
3.	29.925,72	10.003,70	19.922,01	100.213,10
4.	29.925,72	8.134,89	21.790,83	78.422,27
5.	29.925,72	6.090,75	23.834,97	54.587,30
6.	29.925,72	3.854,86	26.070,86	28.516,44
7.	29.925,72	1.409,28	28.516,44	0,00
UKUPNO	**209.480,04**	**54.480,04**	**155.000,00**	**-**

Izvor: Vlastita izrada autorice

U tablici je prikazan plan otplate bankarskog zajma (kredita) za razvoj gospodarske djelatnosti s efektivnom kamatnom stopom (EKS) od 9,75%. Namjena zajma je kupnja opreme, strojeva, alata i ostalih osnovnih sredstava za obavljanje djelatnosti. Iznos zajma je 155.000,00 € s rokom otplate od sedam godina. Zajam će se otplaćivati u jednakim anuitetima te prema izračunu godišnji anuitet iznosi 29.925,72 €. Vidljivo je kako će se za ukupni zajam od 155.000,00 € morati u konačnici vratiti sveukupno 209.480,04 €, što znači da ukupne kamate iznose 54.480,04 €.

10.4. Proračun godišnjih bruto plaća

Uzimajući u obzir planirane kapacitete, poduzetnički projekt zahtijeva ukupno 33 stalno zaposlenih radnika. Osim glavne menadžerice koja je ujedno i vlasnica obrta, potrebno je osam stolara, osam tehničara za preradu drveta, pet tehničara finalne obrade, pet lakirera drveta, jedan inženjera prerade drva, jedna spremačica, jedan vozač te tri montažera. Projekcija zaposlenika napravljena je na temelju 298 radnih dana u godini, odnosno 8-satnom radnom danu, 184-satnom radnom mjesecu, sa početnih 18 radnih dana godišnjeg odmora uz povećanje broja dana za godišnji odmor, do jedan dan po godini radnog staža, maksimalno do 30 radnih dana.

Tablica 15. Proračun godišnjih bruto plaća

Red. broj	ZAPOSLENICI	STRUČNA SPREMA	UKUPNI ZAPOSLENICI	MJESEČNE PLAĆE (u €)	GODIŠNJE PLAĆE (u €)
1.	Menadžerica - vlasnica	VSS	1	1.400,00	16.800,00
2.	Stolar	SSS	8	6.400,00	76.800,00
3.	Tehničar za preradu drva	SSS	8	6.400,00	76.800,00
4.	Tehničar finalne obrade	SSS	5	4.000,00	48.000,00
5.	Lakirer drveta	SSS	5	4.000,00	48.000,00
6.	Inženjer prerade drveta	VSS	1	1.200,00	14.400,00
7.	Spremačica	KV	1	600,00	7.200,00
8.	Vozač	SSS	1	900,00	10.800,00
9.	Montažer	SSS	3	2.100,00	25.200,00
SVEUKUPNO			**33**	**27.000,00**	**324.000,00**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice je vidljivo da prema projekciji proračuna godišnjih bruto plaća ukupne plaće zaposlenika iznose 324.000,00 €. Ukupna godišnja bruto plaća menadžerice iznosi 16.800,00 €, za stolare i tehničare za preradu drva 76.800,00 €, za tehničare finalne obrade 48.000,00 € te isti iznos za lakirere drveta, za inženjera prerade drveta 14.400,00 €, za spremačicu 7.200,00 €, za vozača 10.800,00 € te za montažere 25.200,00 €.

10.5. Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta

Amortizacija podrazumijeva postupno trošenje imovine, odnosno umanjivanje vrijednosti osnovnih sredstava (dugotrajne materijalne imovine) koja se neprekidno koristi u obavljanju djelatnosti i to u vremenskom roku dužim od jedne godine, a ostatak vrijednosti predstavlja razliku između nabavne vrijednosti osnovnog sredstva i iznosa amortizacije te može poslužiti kao orijentir za određivanje prodajne cijene osnovnog sredstva ukoliko ga se odluči prodati na kraju projekta. Trošak amortizacije nadoknađuje se kroz prodajnu vrijednost učinaka-proizvoda, usluge, robe.

Tablica 16. Projekcija godišnje amortizacije i ostatak vrijednosti projekta

Red. broj	STAVKE SREDSTAVA	Nabavna vrijednost (u €)	Stope	Nulta i promatrane godine eksploatacije projekta						Ostatak vrijednosti (u €)
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**STALNA SREDSTVA - UKUPNO**	**187.500**	**-**	**-**	**39.500**	**39.500**	**39.500**	**39.500**	**29.500**	**-**
I.A.	**Nematerijalna imovina - ukupno**	**29.000**	**-**	**-**	**5.800**	**5.800**	**5.800**	**5.800**	**5.800**	**-**
2.	Osnivački izdaci + osiguranje	21.000	20%	-	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	-
3.	Koncesije, zakup, najam, leasing i sl.									
4.	Patenti, licencije, goodwill, know how i sl.									
5.	Copyright, trademark i sl.									
6.	Ostala nematerijalna imovina	8.000	20%	-	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	-
I.B.	**Materijalna imovina – ukupno**	**158.500**	**-**	**-**	**33.700**	**33.700**	**33.700**	**33.700**	**23.700**	**-**
1.	Zemljište									
2.	Građevinski objekti									
3.	Postrojenja i oprema	96.500	20%	-	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	-
4.	Pribor, alati i slično	5.000	20%	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
5.	Inventar, pokućstvo i slično	1.000	20%	-	200	200	200	200	200	-
6.	Prijevozna sredstva	40.000	25%	-	10.000	10.000	10.000	10.000	-	-
7.	Osnovno stado									
8.	Ostala materijalna imovina	16.000	20%	-	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	-
II.	**OBRTNA SREDSTVA – UKUPNO**	**50.500**	**-**							**50.500**
1.	Sirovine	9.400	-							9.400
2.	Materijal	5.500	-							5.500
3.	Prvi unos robe									
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	27.000	-							27.000
5.	Sitni inventar	900	-							900
6.	Porez na dodanu vrijednost									
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	7.700	-							7.700
III.	**PROJEKT – UKUPNO (I. + II.)**	**238.000**	**-**	**-**	**39.500**	**39.500**	**39.500**	**39.500**	**29.500**	**50.500**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 16 prikazuje projekciju godišnje amortizacije i ostatak vrijednosti projekta. Iz tablice se može uočiti kako se stavke stalnih sredstava amortiziraju, a obrtna sredstva se ne amortiziraju. Sva stalna sredstva koja podliježu amortizaciji su izamortizirana do pete godine. Godišnja amortizacija u prve četiri godine eksploatacije projekta iznosi 39.500,00 €, a u petoj godini iznosi 29.500,00 €. Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava iznosi 50.500,00 €. Prikazana je vremenska amortizacija sredstava.

10.6. Projekcija prihoda

Prihodi su ukupna vrijednost poslovnih učinaka, odnosno priljev novca (od prodaje proizvoda, robe, usluga i prava) za određeno promatrano vremensko razdoblje. Prihodi se javljaju u budućnosti, a mogu se dobiti na način da se količine prodanih proizvoda, roba i usluga pomnože sa pripadajućim im cijenama. Projekcija poslovnih prihoda, od kojih najveći dio čine prihodi od prodaje proizvoda, predstavlja jednu od najvažnijih pretpostavki budućeg poslovanja obrta.

Tablica 17. Dinamička projekcija prihoda

Red. broj	STAVKE PRIHODA	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					UKUPNO (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**PROIZVODI - UKUPNO**	**847.200,00**	**864.144,00**	**881.426,88**	**899.055,41**	**917.036,53**	**4.408.862,82**
1.	Štok i vrata (hrast)	144.000,00	146.880,00	149.817,60	152.813,95	155.870,23	749.381,78
2.	Stepenice	96.000,00	97.920,00	99.878,40	101.875,97	103.913,49	499.587,86
3.	Stolice	48.000,00	48.960,00	49.939,20	50.937,98	51.956,74	249.793,92
4.	Stolovi	144.000,00	146.880,00	149.817,60	152.813,95	155.870,23	749.381,78
5.	Police	25.200,00	25.704,00	26.218,08	26.742,44	27.277,29	131.141,81
6.	Ploče	120.000,00	122.400,00	124.848,00	127.344,96	129.891,86	624.484,82
7.	Ormarići i slično	36.000,00	36.720,00	37.454,40	38.203,49	38.967,56	187.345,45
8.	Vitrine	60.000,00	61.200,00	62.424,00	63.672,48	64.945,93	312.242,41
9.	Kuhinje	72.000,00	73.440,00	74.908,80	76.406,98	77.935,12	374.690,90
10.	Briketi	18.000,00	18.360,00	18.727,20	19.101,74	19.483,78	93.672,72
11.	Kreveti	84.000,00	85.680,00	87.393,60	89.141,47	90.924,30	437.139,37
II.	**ROBA - UKUPNO**	**52.800,00**	**53.856,00**	**54.933,12**	**56.031,78**	**57.152,42**	**274.773,32**
1.	Drvni otpad	52.800,00	53.856,00	54.933,12	56.031,78	57.152,42	274.773,32
III.	**USLUGE - UKUPNO**	**24.000,00**	**24.480,00**	**24.969,60**	**25.469,00**	**25.978,38**	**124.896,98**
1.	Dostava	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	62.448,49
2.	Montaža i ugradnja	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	62.448,49
UKUPNI PRIHODI (I+II+III)		**924.000,00**	**942.480,00**	**961.329,60**	**980.556,19**	**1.000.167,33**	**4.808.533,12**

Izvor: Vlastita izrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je dinamička projekcija prihoda tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta iz koje se prikazuju financijski aspekti prihoda. Projekcija je bazirana na godišnjem povećanju prodaje od 2% u odnosu na prethodnu godinu. S obzirom na konkurenciju i stanje na svjetskom tržištu smatramo to realni porast prihoda. Vidljivo je kako ukupni prihodi za prvu godinu iznose 924.000,00 €, drugu godinu 942.480,00 €, treću godinu 961.329,60 €, četvrtu godinu 980.556,19 € te petu godinu 1.000.167,33 €, a u konačnici za razdoblje od pet godina 4.808.533,12 €.

10.7. Projekcija rashoda

Rashodi su troškovi sadržani u prodanim učincima (proizvodima, uslugama, robi ili pravima), odnosno ukupan odljev novca za određeno razdoblje i troškovi koji terete ukupan prihod za dano razdoblje koji za posljedicu imaju smanjenje kapitala. Rashodi su sva ulaganja u poslovni proces koja obuhvaćaju potrošnju dobara radi stvaranja učinaka i ostalu potrošnju dobara u poduzeću povezanu s nastankom izdataka. Negativna je komponenta poslovnog uspjeha poduzeća jer ukazuje na povećanje obveza ili smanjenje imovine i vlasničkog kapitala.

Tablica 18. Dinamička projekcija rashoda

Red. broj	**STAVKE RASHODA – TROŠKOVA**	**PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA**					**UKUPNO (u €)**
		1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	
1.	Materijalni troškovi	304.800,00	310.896,00	317.113,92	323.456,20	329.925,32	1.586.191,44
2.	Troškovi usluga	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39	199.835,14
3.	Troškovi amortizacije	39.500,00	39.500,00	39.500,00	39.500,00	29.500,00	187.500,00
4.	Ostali tr. poslovanja	40.800,00	41.616,00	42.448,32	43.297,29	44.163,23	212.324,84
5.	Troškovi osoblja	324.000,00	330.480,00	337.089,60	343.831,39	350.708,02	1.686.109,01
6.	Financijski troškovi	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	149.628,60
7.	Ostali rashodi - troškovi	39.600,00	40.392,00	41.199,84	42.023,84	42.864,31	206.079,99
UKUPNI RASHODI - TROŠKOVI		**817.025,72**	**831.977,72**	**847.228,76**	**862.784,83**	**868.651,99**	**4.227.669,02**

Izvor: Vlastita izrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je dinamička projekcija rashoda kroz promatrane godine eksploatacije projekta. U tablici se pokušalo realno predočiti i procijeniti sve u ovome trenutku predvidive rashode poslovanja, odnosno materijalne troškove, troškove usluga, amortizacije, ostale troškove poslovanja, troškove osoblja, financijske troškove te ostale rashode. Materijalni troškovi uključuju godišnji iznos za nabavu materijalnih inputa, sirovina, materijala, energenata, sitnog inventara te rezervnih dijelova koji su potrebni za proizvodnju, a troškovi usluga se odnose na godišnje troškove oglasa i promocije, usluge dorade i održavanje, usluge telefona, Interneta i pošte te komunalne usluge.

Trošak amortizacije je godišnji iznos amortizacije stalnih sredstava, dok ostale troškove poslovanja čini godišnji iznos ulaganja u zaštitu pri radu, zaštitu okoliša, reprezentacije, premije osiguranja djelatnika te bankarske usluge. Troškove osoblja čini godišnji iznos plaća svih zaposlenika, naknade plaća te doprinosi na plaće. Financijski trošak predstavlja godišnji iznos bankarskog zajma, a ostale rashode (troškove) čini godišnji iznos nematerijalnih troškova i razni drugi rashodi poslovanja. Sukladno projekciji prihoda, i projekcija rashoda je bazirana na godišnjem povećanju od 2% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni rashodi za prvu godinu iznose 817.025,72 €, drugu godinu 831.977,72 €, treću godinu 847.228,76 €, četvrtu godinu 862.784,83 € te petu godinu 868.651,99 €, a u konačnici za razdoblje od pet godina 4.227.669,02 €.

10.8. Projekcija računa dobiti i gubitka

Projekcija računa dobiti i gubitka financijsko je izvješće koje prikazuje poslovne aktivnosti određene tvrtke tijekom određenog razdoblja, odnosno prihode i rashode, kamatne i porezne efekte te čistu i zadržanu dobit tvrtke. Drugim riječima, projekcija dobiti i gubitka prikazuje visinu dobiti koju poduzeće namjerava ostvariti u tijeku narednog razdoblja. Pozitivna razlika između ukupnih prihoda i rashoda predstavlja ukupnu dobit, a negativna je ukupni gubitak. Od ukupne dobiti (ili dobiti prije oporezivanja) oduzima se porez na dobit pa se dobiva dobit nakon oporezivanja ili čista dobit od čega se onda odbijaju zakonske i statutarne pričuve čime se dobiva zadržana dobit.

Tablica 19. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka

Red. br.	PRIHODI I RASHODI (DOBIT/GUBITAK)	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					UKUPNO (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**Ukupni prihodi**	**924.000,00**	**942.480,00**	**961.329,60**	**980.556,19**	**1.000.167,33**	**4.808.533,12**
1.	Prihodi od prodaje proizvoda	847.200,00	864.144,00	881.426,88	899.055,41	917.036,53	4.408.862,82
2.	Prihodi od prodaje roba	52.800,00	53.856,00	54.933,12	56.031,78	57.152,42	274.773,32
3.	Prihodi od prodaje usluga	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.469,00	25.978,38	124.896,98
II.	**Ukupni rashodi**	**817.025,72**	**831.977,72**	**847.228,76**	**862.784,83**	**868.651,99**	**4.227.669,02**
1.	Materijalni troškovi	304.800,00	310.896,00	317.113,92	323.456,20	329.925,32	1.586.191,44
2.	Troškovi usluga	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39	199.835,14
3.	Troškovi amortizacije	39.500,00	39.500,00	39.500,00	39.500,00	29.500,00	187.500,00
4.	Ostali tr. poslovanja	40.800,00	41.616,00	42.448,32	43.297,29	44.163,23	212.324,84
5.	Troškovi osoblja	324.000,00	330.480,00	337.089,60	343.831,39	350.708,02	1.686.109,01
6.	Financijski troškovi	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	149.628,60
7.	Ostali rashodi - troškovi	39.600,00	40.392,00	41.199,84	42.023,84	42.864,31	206.079,99
III.	**Ukupna dobit-gubitak (I-II)**	**106.974,28**	**110.502,28**	**114.100,84**	**117.771,36**	**131.515,34**	**580.864,10**
–	Porez na dobit (20%)	21.394,86	22.100,46	22.820,17	23.554,27	26.303,07	116.172,82
IV.	**Čista dobit**	**85.579,42**	**88.401,82**	**91.280,67**	**94.217,09**	**105.212,27**	**464.691,28**
–	Zakonske pričuve	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
–	Statutarne pričuve	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
V.	**ZADRŽANA DOBIT**	**77.021,48**	**79.561,64**	**82.152,60**	**84.795,38**	**94.691,04**	**418.222,18**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 19 pokazuje dinamičku projekciju računa dobiti i gubitka kroz pet godina eksploatacije projekta. Iz prikazane tablice može se zaključiti da će projekt tijekom svih promatranih godina njegove eksploatacije poslovati s pozitivnim iznosom ukupne, čiste i zadržane dobiti. Zadržana će dobit u prvoj godini eksploatacije projekta iznositi 77.021,48 €, u drugoj godini 79.561,64 €, u trećoj godini 82.152,60 €, u četvrtoj godini 84.795,38 € te u petoj godini 94.691,04 €, a u konačnici za razdoblje od pet godina 418.222,18 €.

10.9. Projekcija novčanih tijekova

Projekcija novčanih tijekova pokazatelj je likvidnosti, odnosno platne sposobnosti projekta tijekom promatranih godina eksploatacije projekta. Projekcija novčanih tijekova zapravo pokazuje hoće li se (i koliko) iz buduće aktivnosti tvrtke moći podmiriti sve obveze i koliki iznos čistog primitka eventualno ostaje poduzetniku tijekom pojedinih godina promatranog razdoblja eksploatacije projekta.

Tablica 20. Projekcija ekonomskih tijekova

Red br.	STAVKE PRIMITAKA I IZDATAKA	NULTA I PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA						UKUPNO €
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**UKUPNI PRIMICI**	**-**	**924.000,00**	**942.480,00**	**961.329,60**	**980.556,19**	**1.050.667,33**	**4.859.033,12**
1.	Prihodi od prodaje proizvoda	-	847.200,00	864.144,00	881.426,88	899.055,41	917.036,53	4.408.862,82
2.	Prihodi od prodaje roba	-	52.800,00	53.856,00	54.933,12	56.031,78	57.152,42	274.773,32
3.	Prihodi od prodaje usluga	-	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.469,00	25.978,38	124.896,98
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	-	-	-	-	-	-
5.	Ostatak vrijednost obrtnih sredstava	-	-	-	-	-	50.500,00	50.500,00
II.	**UKUPNI IZDACI**	**238.000,00**	**768.994,86**	**784.652,46**	**800.623,21**	**816.913,38**	**835.529,34**	**4.244.713,25**
1.	Ulaganja u stalna sredstva	187.500,00	-	-	-	-	-	187.500,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	50.500,00	-	-	-	-	-	50.500,00
3.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	-	747.600,00	762.552,00	777.803,04	793.359,11	809.226,27	3.890.540,42
4.	Porez na dobit (20%)	-	21.394,86	22.100,46	22.820,17	23.554,27	26.303,07	116.172,82
III.	**ČISTI PRIMICI (I.-II.)**	**-238.000,00**	**155.005,14**	**157.827,54**	**160.706,39**	**163.642,81**	**215.137,99**	**614.319,87**
IV.	**KUM. ČISTIH PRIMITAKA**	**-238.000,00**	**-82.994,86**	**74.832,68**	**235.539,07**	**399.181,88**	**614.319,87**	**-**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 20 prikazuje projekciju ekonomskih tijekova projekta tijekom nulte (akvizicijskog razdoblja) i pet promatranih godina eksploatacije projekta. Kroz kumulativ čistih primitaka vidljivo je kako se pozitivni predznak javlja u drugoj godini eksploatacije projekta, što znači da će se u drugoj godini poslovanja uložena sredstva vratiti, odnosno da će poduzeće imati dovoljno sredstava za podmirenje obaveza. Projekt će u svih pet promatranih godina, osim u nultoj godini, prikazivati pozitivne iznose čistih primitaka ekonomskog tijeka (u prvoj godini 155.005,14 €, a u petoj godini 215.137,99 €) te da njihov kumulativ od 614.319,87 € iz pete godine predstavlja razliku između ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz prethodne četiri godine eksploatacije projekta.

Financijski tijek projekta iskazuje veličinu raspoloživih sredstava nakon podmirenja financijskih obveza u pojedinim godinama vijeka projekta.

Tablica 21. Projekcija financijskih tijekova

Red. br.	STAVKE PRIMITAKA I IZDATAKA	NULTA I PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA						UKUPNO €
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**UKUPNI PRIMICI**	**238.000,00**	**932.557,94**	**951.320,18**	**970.457,66**	**989.977,89**	**1.061.188,55**	**5.143.502,22**
1.	Ukupni prihodi	-	924.000,00	942.480,00	961.329,60	980.556,19	1.000.167,33	4.808.533,12
2.	Vlastiti izvori	83.000,00	-	-	-	-	-	83.000,00
3.	Bankarski zajam	155.000,00	-	-	-	-	-	155.000,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	-	-	-	-	-	-
5.	Ostatak vrijednost obrtnih sredstava	-	-	-	-	-	50.500,00	50.500,00
6.	Obvezatne pričuve	-	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
7.	Neobvezatne pričuve	-	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
II.	**UKUPNI IZDACI**	**238.000,00**	**807.478,52**	**823.418,36**	**839.676,99**	**856.260,80**	**875.976,28**	**4.440.810,95**
1.	Ulaganja u stalna sredstva	187.500,00	-	-	-	-	-	187.500,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	50.500,00	-	-	-	-	-	50.500,00
3.	Obvezatne pričuve	-	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
4.	Neobvezatne pričuve	-	4.278,97	4.420,09	4.564,03	4.710,85	5.260,61	23.234,55
5.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	-	747.600,00	762.552,00	777.803,04	793.359,11	809.226,27	3.890.540,42
6.	Anuitet bankarskog zajma	-	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	29.925,72	149.628,60
7.	Porez na dobit (20%)	-	21.394,86	22.100,46	22.820,17	23.554,27	26.303,07	116.172,82
III.	**ČISTI PRIMICI (I.-II.)**	**0,00**	**125.079,42**	**127.901,82**	**130.780,67**	**133.717,09**	**185.212,27**	**702.691,27**
IV.	**KUM. ČISTIH PRIMITAKA**	**0,00**	**125.079,42**	**252.981,24**	**383.761,91**	**517.479,00**	**702.691,27**	**-**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice 21 prikazana je projekcija financijskih tijekova poduzetničkog projekta iz koje je vidljivo da će tijekom nulte i svih pet promatranih godina eksploatacije projekta omogućavati redovito i pravodobno podmirivanje svih obveza i redovito plaćanje kredita te na kraju pete godine ostvaruje kumulativ čistih primitaka u iznosu od 702.691,27 € (u prvoj godini 125.079,42 €, u drugoj 127.901,82 €, u trećoj 130.780,67 €, u četvrtoj 133.717,09 € i u petoj godini 185.212,27 €).

11. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA

Za tržišno-profitnu sudbinu svakoga pothvata zainteresirani su vlasnici, dioničari, menadžeri, zaposlenici, banke i svi drugi koji su na bilo koji način povezani sa sudbinom pothvata, pa svaki projekt svim interesnim skupinama mora predočiti dostatan broj kvalitetnih pokazatelja glede stupnja buduće djelotvornosti i profitne učinkovitosti u njemu elaborirana pothvata. To pretpostavlja posebne analitičke postupke izračunavanja različitih statičkih i dinamičkih pokazatelja na temelju kojih poduzetnik i ini interesenti donose konačnu odluku o prihvaćanju ili odbacivanju ulaganja u novi projekt ili u proširenje postojećega biznisa.

U ovom poglavlju prikazana je dostatna količina kvalitetnih pokazatelja učinkovitosti projekta. Metode ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata koje su prepoznatljive u svjetskoj praksi, a neke od njih korištene su u projektu su Razdoblje povrata, Stopa prinosa, Pravilo palca, Točka pokrića, Čista sadašnja vrijednost, Interna stopa profitabilnosti, Prosječna profitabilnost, Analiza likvidnosti i Analiza osjetljivosti. Ocjena učinkovitosti projekta temelji se na informacijama koje su prikazane u poglavlju financijskih podataka. Temeljem njih banke i svi zainteresirani mogu izračunati niz statičkih i dinamičkih pokazatelja koje bi eventualno držali relevantnima za ocjenu posebnih aspekata učinkovitosti prikazanog projekta.

11.1. Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojeg se iz čistih primitaka ekonomskog tijeka povrati ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Kriteriji ocjene poduzetničkog projekta prema ovome pokazatelju je duljina razdoblja povrata ulaganja, odnosno broj godina potrebnih za povrat izvornog ulaganja. Što je vrijeme povrata kraće projekt je profitabilniji i prihvatljiviji i obratno.

Razdoblje povrata izračunava se na način da se čisti primici ekonomskoga tijeka iz pojedinih godina aktivizacijskoga razdoblja odbijaju od čistih primitaka iz nulte godine. Postupak se ponavlja do one godine u kojoj se u stupcu nepokrivenih investicija pojavi pozitivna vrijednost.

Tablica 22. Razdoblje povrata ulaganja

Godine projekta	ULAGANJA U PROJEKT (u €)		ČISTI PRIMICI EKON. TIJEKA (u €)		Nepokrivene investicije (u €)
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
0.	238.000,00	238.000,00	-	-	-238.000,00
1.	-	238.000,00	155.005,14	-82.994,86	-320.994,86
2.	-	238.000,00	157.827,54	74.832,68	-246.162,18
3.	-	238.000,00	160.706,39	235.539,07	-10.623,11
4.	-	238.000,00	163.642,81	399.181,88	388.558,77
5.	-	238.000,00	215.137,99	614.319,87	1.002.878,64

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 22 prikazuje razdoblje povrata ulaganja, odnosno uloženog kapitala. Tablični izračun prikazuje kako se uložena sredstva (ukupna ulaganja) vraćaju u četvrtoj godini eksploatacijskoga razdoblja. Tada se pojavljuje pozitivan predznak u stupcu nepokrivenih investicija što ide u prilog projektu jer pokazuje profitabilnost istog. S aspekta ocjene razdoblja povrata uloženih sredstava možemo utvrditi da je projekt prihvatljiv.

11.2. Godišnja stopa prinosa

Godišnja stopa prinosa je statički pokazatelj profitne učinkovitosti poduzetničkog projekta. Relativni je izraz oplodnje investiranoga kapitala kroz čistu dobit (iz projekcije računa dobiti i gubitka) u reprezentativnoj godini eksploatacijskog razdoblja projekta. Pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine projekta po svakoj jedinici uloženog kapitala. Stopa prinosa (SP) računa se na način da se kvocijent čiste (neto) dobiti (ND) iz računa dobiti i gubitka promatrane godine i ukupnih ulaganja (I_o) pomnoži sa 100, što se može napisati u obliku slijedeće formule:

$$SP = \frac{ND}{I_o} \times 100$$

Tablica 23. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta

Godina eksploatacije projekta	*ND*	*Io*	*SP*
1.	85.579,42	238.000,00	35,96%
2.	88.401,82	238.000,00	37,14%
3.	91.280,67	238.000,00	38,35%
4.	94.217,09	238.000,00	39,59%
5.	105.212,27	238.000,00	44,21%

Izvor: Vlastita izrada autorice

Prema tablici 23. u kojoj su prikazane stope prinosa prema godinama eksploatacije projekta, stopa prinosa za prvu godinu iznosi 35,96%, za drugu 37,14%, za treću 38,35%, za četvrtu 39,59% te za petu godinu 44,21%. Svaki euro uložen u projekt u prvoj godini eksploatacijskog razdoblja donosi oko 0,36 €, u drugoj 0,37 €, u trećoj 0,38 €, u četvrtoj 0,39 €, a u petoj godini 0,44 € čiste dobiti. Prema navedenom pokazatelju profitne učinkovitosti može se zaključiti kako je projekt potpuno prihvatljiv jer će osigurati dobre novčane prinose u svakoj godini eksploatacije.

11.3. Pravilo palca

Pravilo placa (pravilo 72) pokazuje u kojem je razdoblju, uz zadani kamatnjak, moguće udvostručiti glavnicu. Daje odgovor na pitanje da li je bolje novac uložiti u neki zajednički pothvat, banku ili financijsko tržište. Ukoliko se broj 72 podijeli s realnim prinosom ili kamatnom stopom, što se može dobiti za novac uložen u banku ili neke financijske transakcije, dobije se broj godina tijekom kojih će se uložena sredstva udvostručiti.

- Kamata na oročena sredstava u banci iznosi 6,0%
- Vlastita sredstva iznose 83.000,00 €
- 72 / 6 = 12 godina
- Prema računu dobiti i gubitka čista dobit iznosi 464.691,28 €
- 464.691,28 : 12 = 38.724,27 €
- 464.691,28 : 83.000,00 = 5,60
- 464.691,28 - 155.000,00 = 309.691,28 €

Za realizaciju prikazanog poduzetničkog projekta potrebno je ukupno 238.000,00 € od čega 83.000,00 € čine vlastita sredstva, a ostatak od 155.000,00 € čini kapital poslovne banke, pozajmljen kao bankarski zajam. Projekcija računa dobiti i gubitka pokazuje da će u prvih pet godina eksploatacije projekt donositi prosječno 38.724,27 € čiste dobiti. Poduzetnica bi u projekt uložila 83.000,00 €, a kada bi ta sredstva uložila u banku ili neke financijske transakcije, uz stalni prinos od 6,0%, za 12 godina imala bi 476.000,00 €. Obzirom da je odlučila navedena sredstva uložiti u pothvat, projekcija pokazuje da će nakon pet godina njegove eksploatacije ostvariti 464.691,28 € čiste dobiti. Povratom ukupnog iznosa zajma od ostvarene dobiti, ostaje 309.691,28 €. Može se zaključiti kako svota od 83.000,00 € koju bi poduzetnica uložila u banku ili neke financijske institucije udvostručila za 12 godina, a ukoliko bi se isti novac uložio u dotični projekt, za pet godina bi se povećala za 5,60 uložena novca (jer je projekcija čiste dobiti od prvih pet godina eksploatacije projekta 464.691,28 € podijeljena sa 83.000,00 € ukupnih vlastitih sredstava uloženih u projekt jednako 5,60).

11.4. Čista sadašnja vrijednost

Čista sadašnja vrijednost izračunava se na način da se čisti primici ekonomskog tijeka iz promatranog vijeka eksploatacije projekta svedu na sadašnju vrijednost pomoću diskontnog činitelja iz drugih financijskih tablica složenih kamata. Pojednostavljeno, čista sadašnja vrijednost predstavlja kumulativ diskontiranih čistih primitaka ekonomskih tijekova iz pojedinih godina promatrana vijeka projekta umanjen za ukupan iznos ulaganja u isti (ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva). Metoda čiste sadašnje vrijednosti pogodna je za ocjenu učinkovitosti projekta. Ocjena projekta pomoću ove metode kaže kako je prihvatljiv svaki onaj projekt kod kojega je čista sadašnja vrijednost veća od nule. Računa se pomoću sljedeće formule:

$$SV = \sum_{t-1}^{n} \frac{R_t}{(1 + \frac{p}{100})^t} - I_0 \quad ,$$

gdje su:

SV = čista sadašnja vrijednost,

R_t = čisti primici u godini t,

I_0 = početno ulaganje,

p = diskontna stopa,

n = promatrani vijek projekta,

t = godine vijeka projekta (1, 2, 3,…, n).

Tablica 24. Obračun čiste sadašnje vrijednosti

Godine projekta	Čisti primici	Diskontna stopa	Diskontni činitelj	Sadašnja vrijednost (u €)	Kumulativ (u €)
0.	-238.000,00	9,75%	1	-238.000,00	-238.000,00
1.	155.005,14	9,75%	0,902	139.814,64	-98.185,36
2.	157.827,54	9,75%	0,805	127.051,17	28.865,81
3.	160.706,39	9,75%	0,707	113.619,42	142.485,22
4.	163.642,81	9,75%	0,610	99.822,11	242.307,34
5.	215.137,99	9,75%	0,512	110.150,65	352.457,99
Čista sadašnja vrijednost projekta				**352.457,99**	**-**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 24 prikazuje obračun čiste sadašnje vrijednosti projekta. U nultoj godini nema diskontiranja, diskontna stopa jednaka je nuli, a čista sadašnja vrijednost jednaka ulaganjima (diskontni činitelj jednak je jedinici). Uz diskontnu stopu od 9,75% (koja odgovara kamatnoj stopi na bankarski zajam), čista sadašnja vrijednost projekta je veća od nule, odnosno 352.457,99 €), stoga se može zaključiti kako je projekt potpuno prihvatljiv jer je temeljni uvjet ocjene projekata pomoću ove metode da sadašnja vrijednost bude veća od nule.

11.5. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je stopa pomoću koje sadašnju vrijednost budućih očekivanih čistih primitaka ekonomskog tijeka izjednačavamo s vrijednosti ukupnih investicijskih ulaganja, pri kojoj je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli. Računa se na način da se najprije uporabom većeg broja približnih diskontnih stopa izračuna sadašnja vrijednost, sve do stope pri kojoj čista sadašnja vrijednost dobije negativan predznak. Veličina čiste sadašnje vrijednosti izrazito je osjetljiva na visinu izabrane diskontne stope kojom se izračunava sadašnja vrijednost novčanih tijekova investicijskog projekta. Primjena više diskontne stope smanjuje veličinu čiste sadašnje vrijednosti određenog investicijskog projekta, dok je primjena niže diskontne stope povećava.

Tablica 25. Približna interna stopa profitabilnosti

Diskontna stopa	Čista sadašnja vrijednost (u €)
9,75%	352.457,99
21,00%	50.881,35
22,00%	24.050,94
23,00%	-2.779,46
24,00%	-29.609,87

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 25 prikazuje približnu internu stopu profitabilnosti projekta. Budući da za internu stopu profitabilnosti treba biti zadovoljen uvjet prema kojemu je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli, sve do stope pri kojoj čista sadašnja vrijednost dobiva negativni izraz, iz tablice je vidljivo da diskontna stopa od 22% daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost koja iznosi 24.050,94 €, a prva negativna čista sadašnja vrijednost se pojavljuje pri diskontnoj stopi od 23% i iznosi -2.779,46 €. Na temelju toga se može zaključiti da se interna stopa profitabilnosti, odnosno diskontna stopa pri kojoj je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli, nalazi između stopa od 22% i 23%.

Interna stopa profitabilnosti izračunava se pomoću sljedeće formule:

$$ISP = p_{n-1} + \frac{R_{n-1}}{R_{n-1} + R_n} p_i$$

,

gdje su:

ISP = interna stopa profitabilnosti

p_{n-1} = stopa koja daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost

R_{n-1} = najniža pozitivna čista sadašnja vrijednost

R_n = prva negativna čista sadašnja vrijednost

p_i = interval upotrijebljenih diskontnih stopa

Prema tome, interna stopa profitabilnosti za ovaj projekt iznosi:

ISP = 22 + (24.050,94 : (24.050,94 + 2.779,46)) · 1

ISP = 22 + 0,89 = 22,89%

Interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 22,89%, a kamatna stopa na odobreni zajam 9,75%, što znači da je interna stopa profitabilnosti viša od kamatne stope zajma za 13,14%, što ide u prilog projektu jer je projekt nedvojbeno prihvatljiv. Prikazani projekt će, prema ovoj metodi ocjene, tijekom promatranih godina eksploatacije iz realnih čistih primitaka moći redovito podmirivati bankarski zajam i poslovati profitabilno te donositi pozitivne rezultate.

11.6. Prosječna profitabilnost

Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primicima njegovog ekonomskog tijeka. Prosječna profitabilnost računa se na načina da se prosječna vrijednost kumulativa čistih primitaka ekonomskog tijeka iz promatranih godina eksploatacije projekta podijeli s početnim investicijskim ulaganjima i to prema sljedećem obrascu:

$$PP = \frac{\sum_{t-1}^{n} \frac{Rt}{n}}{Io}$$

gdje su:
PP = prosječna profitabilnost
R_t = čisti primici iz godine t
I_o = početno ulaganje
n = promatrane godine vijeka projekta

PP = ((155.005,14 + 157.827,54 + 160.706,39 + 163.642,81 + 215.137,99) / 5) : 238.000,00
PP = (852.319,87 / 5) : 238.000,00
PP = 0,71

Prosječna profitabilnost za ovaj projekt iznosi 71,62% što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta donosila godišnje po 71,62% čistih primitaka ekonomskog tijeka te se zaključuje da je projekt prihvatljiv.

11.7. Analiza likvidnosti

Likvidnost investicijskoga projekta definira se kao njegova sposobnost da u svakome trenutku može pravodobno i u cijelosti podmirivati svoje dospjele financijske obveze. Likvidnost poduzetnika je sposobnost njegove nenovčane imovine da se u relativno kratkome razdoblju i bez gubitka pretvori u gotov novac.

Analiza likvidnosti se koriti za ocjenu projekata sa stajališta potencijalnih ulagača jer ona pruža uvid u stanje pothvata te prikazuje da li je poduzetnički projekt profitabilan ili nije. Projekt je likvidan ako su čisti primici iz financijskog tijeka jednaki ili veći od nule, a nelikvidan ako su manji od nule. Analiza likvidnosti temelji se na podacima iz tablice projekcije financijskih tijekova u „nultoj“ i svim promatranim godinama koja oslikava financijsko zdravlje projekta tijekom pet promatranih godina njegove eksploatacije. Iz projekcije financijskih tijekova vidljivo je da je projekt sposoban podmirivati obveze iz bankarskog zajma jer su na strani izdataka uključeni ukupni rashodi projekta.

Prikazani podaci iz tablice 21 pokazuju da će projekt tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta moći uredno vraćati bankarski zajam, podmiriti sve obveze prema zaposlenicima i dobavljačima, redovito uplaćivati porez na dobit te pored podmirenja svih obveza, u svakoj od pet promatranih godina, ostvariti čisti financijski primitak čiji kumulativ u petoj godini eksploatacije projekta iznosi 702.691,27 €.

11.8. Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti sastoji se od postupaka penalizacije, odnosno opterećivanja projekta različitim negativnim situacijama koje se eventualno mogu pojaviti tijekom njegova životna vijeka. To je zapravo opterećenje projekta prema svim predvidivim kritičnim parametrima. Mjeri posljedice promjena, međutim ne ukazuje na to koja je vjerojatnost da će do tih promjena doći. Na temelju analiza zaključuje se da li je projekt elastičan ili nije, odnosno koliko dobro podnosi ili ne podnosi promjene određenih parametara. Polazeći od navedene definicije, a i mogućih različitih činitelja s kojima bi se ovaj poduzetnički projekt eventualno mogao suočiti tijekom njegova eksploatacijskog razdoblja, u analizi osjetljivosti, projekt je za svih pet godina penaliziran (opterećen) s tri rizične pretpostavke:

1. pretpostavka: smanjeni su ukupni prihodi za 5%,
2. pretpostavka: povećane su ukupne plaće za 5%,
3. pretpostavka: povećani su materijalni troškovi za 5%.

Tablica 26. Penalizacija računa dobiti i gubitka

Red. broj	PRIHODI I RASHODI (DOBIT/GUBITAK)	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					UKUPNO (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
I.A	**Ukupni prihodi A**	**924.000,00**	**942.480,00**	**961.329,60**	**980.556,19**	**1.000.167,33**	**4.808.533,12**
–	(minus) Prva pretpostavka	46.200,00	47.124,00	48.066,48	49.027,81	50.008,37	240.426,66
I. B	**Ukupni prihodi B**	**877.800,00**	**895.356,00**	**913.263,12**	**931.528,38**	**950.158,96**	**4.568.106,46**
II.A	**Ukupni rashodi A**	**817.025,72**	**831.977,72**	**847.228,76**	**862.784,83**	**868.651,99**	**4.227.669,02**
+	(plus) Druga pretpostavka	16.200,00	16.524,00	16.854,48	17.191,57	17.535,40	84.305,45
+	(plus) Treća pretpostavka	15.240,00	15.544,80	15.855,70	16.172,81	16.496,27	79.309,57
II.B	**Ukupni rashodi B**	**848.465,72**	**864.046,52**	**879.938,94**	**896.149,21**	**902.683,66**	**4.391.284,04**
III. A	**Ukupna dobit A (I.A-II.A)**	**106.974,28**	**110.502,28**	**114.100,84**	**117.771,36**	**131.515,34**	**580.864,10**
III.B	**Ukupna dobit B (I.B-II.B)**	**29.334,28**	**31.309,48**	**33.324,18**	**35.379,17**	**47.475,31**	**176.822,42**
– P1	(minus) Porez na dobit A (20%)	21.394,86	22.100,46	22.820,17	23.554,27	26.303,07	116.172,82
– P2	(minus) Porez na dobit B (20%)	5.866,86	6.261,90	6.664,84	7.075,83	9.495,06	35.364,48
IV.A	**Čista dobit A (III.A-P1)**	**85.579,42**	**88.401,82**	**91.280,67**	**94.217,09**	**105.212,27**	**464.691,28**
IV.B	**Čista dobit A (III.B-P2)**	**23.467,42**	**25.047,58**	**26.659,35**	**28.303,34**	**37.980,25**	**141.457,94**

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice je vidljivo da uz tri navedene pretpostavke obrt će i dalje ostvarivati dobit u iznosu od 141.457,94 €, što znači da analiza osjetljivosti potvrđuje da je projekt prihvatljiv i ostvariv. Projekt pokazuje visok stupanj otpornosti spram eventualne pojave negativnih utjecaja većeg broja kritičnih parametara što mu dodatno ide u korist.

11.9. Pismo primatelju projekta

Obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda „*Pinokio*“
Gorica 17
47 250 Duga Resa
vl. Nataša Maraković
tel/fax: 047/854-356
e-mail: pinokio@gmail.com

Privredna banka Zagreb d.d.
Radnička cesta 44,
10 000 Zagreb
n/r gosp. John Knezović, izvršni direktor

Poštovani gosp. Knezović,

Poduzetnički projekt obrta „*Pinokio*“ elaborat je ideje studentice Veleučilišta u Karlovcu, Nataše Maraković, a bavi se djelatnošću izrade drvenih elemenata i gotovih proizvoda od drveta. Pozivajući se na telefonski razgovor od 05. svibnja i usmeni dogovor od 12. lipnja 2017. godine, ovim pismom Vas želimo obavijestiti kako smo na adresu Banke pravodobno uputili poduzetnički projekt obrt „*Pinokio*“ kojim se ujedno i javljamo na natječaj za odobravanje poduzetničkih kredita koji ste raspisali u javnim glasilima Republike Hrvatske.

Ovim Vas putem obrt „*Pinokio*“ želi podsjetiti na poduzetničku ideju koja je predmetom pothvata prethodno spomenutog obrta i koju je razradila gđica. Nataša Maraković. Projekt zahtijeva ukupno 238.000,00 € ulaganja, od čega 187.500,00 € za stalna sredstva, a 50.500,00 € za trajna obrtna sredstva. Od ukupno potrebnih ulaganja, 83.000,00 € sredstva su kojima raspolaže inicijatorica projekta, a Vama se obraćamo za odobravanje zajma od preostalih 155.000,00 €. Projekt će uz vlasnicu (menadžericu) angažirati još 33 zaposlenika, a prosječne ukupne plaće iznosit će 27.000,00 € mjesečno. Rezultati tržišnih istraživanja pokazali su visok stupanj oportuniteta realizacije projekta. U ovom projektu predočene su sve relevantne činjenice te ocjene učinkovitosti koje potvrđuju profitabilnost poduzetničkog projekta sa svih promatranih aspekata.

Nadamo se da ćete naš poduzetnički projekt uzeti u obzir prilikom odobravanja zajma te Vas uz iskrene želje za budućom suradnjom, srdačno pozdravljamo.

Za obrt za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda „*Pinokio*“
Nataša Maraković, bacc.oec.

Karlovac, lipanj 2017.

12. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu opisana je realizacija poduzetničke ideje obrta za izradu drvenih elemenata i gotovih proizvoda od drveta „*Pinokio*“. Prije same izrade projekta prikupljen je niz relevantnih informacija istraživanjem tržišta vezanih uz stanje na tržištu, ponudu i potražnju te sve ostale informacije koje su bile potrebite za evaluaciju projekta. Prilikom izrade projekta korišten je čitav niz preporučenih, odnosno standardnih postupaka za ocjenu isplativosti poduzetničkog pothvata od kojih su najvažniji obrada tržišnih podataka projekta, izrada tehničko-tehnoloških studija, izračun financijskih podataka, menadžerska struktura projekta, marketing projekta te ocjene učinkovitosti projekta. U financijskim podacima navedene su sve važne postavke i iznosi koji bitno utječu na poslovanje i općenito osnivanje obrta.

Za realizaciju projekta potrebno je uložiti 238.000,00 €, od čega 83.000,00 € čine vlastita sredstva, a 155.000,00 € kapital poslovne banke u obliku bankarskog zajma. Projekt će u prvoj godini ostvariti ukupni prihod u iznosu od 924.000,00 €, pri čemu će čista dobit iznositi 85.579,42 €, dok će na kraju pete godine eksploatacije projekta ukupni prihodi iznositi 1.000.167,33 € uz čistu dobit od 105.212,27 €. Ukupna ulaganja u projekt vraćaju se u četvrtoj godini eksploatacije projekta. Poduzetnički projekt je u svim godinama svog vijeka likvidan, tj. svojim ukupnim prihodima uspijeva namiriti sve svoje troškove tijekom redovitog poslovanja. Visina i značaj svih navedenih kriterija ukazuju na izrazitu profitabilnost poduzetničkog projekta, što opravdava njegovu realizaciju i praktično ulaganje u ovaj projekt u budućnosti.

Nakon temeljitog pregleda i niza provedenih financijskih analiza dolazi se do zaključka da poduzetnički projekt pokazuje veliku mogućnost za bavljenjem samostalne djelatnosti te je isplativ i profitabilan u svojoj višegodišnjoj eksploataciji. Poduzetnički projekt je u svim ocjenama učinkovitosti pokazao izrazitu profitabilnost i zato postoji velika mogućnost realizacije naše poduzetničke ideje i ovog projekta. Naš obrt možda će natjerati konkurenciju na bolju ili veću ponudu, niže cijene te pružanje kvalitetnijih usluga. Unatoč konkurenciji i svakodnevnim izazovima smatramo da smo spremni ostvariti ovaj projekt i poslovati pozitivno te ostvariti dobit koju smo definirali pomoću raznih izračuna, tablica i analitičkih alata u ovome projektnom planu.

POPIS LITERATURE

KNJIGE

1. Buble, M.: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010.
2. Drucker, P. F.: The Effective Executive, Harper&Row, New York, 1966.
3. Horvat, Đ. i dr.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
4. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1995.
5. Kuvačić, N.: Poduzetnički kod & testovi poduzetničkih sklonosti, Beretin, Split, 2005.
6. Kuvačić, N.: Poduzetnički projekt ili kako napisati biznis plan, Beretin, Split, 2005
7. Škrtić, M., Vouk, R.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2005.
8. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.

INTERNET STRANICE

1. Hrvatske šume, www.hrvatskesume.hr (05.09.2017.)
2. Hrvatski zavod za zapošljavanje, www.hzz.hr (03.09.2017.)
3. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, www.mingo.hr (08.09.2017.)
4. Poslovni dnevnik, www.poslovni.hr (03.09.2017.)
5. Večernji list, www.vecernjilist.hr (08.09.2017.)

OSTALI IZVORI

1. Odluka o donošenju Strategije razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017. – 2020. s Akcijskim planom provedbe 2017. – 2020., Narodne novine broj 44/17
2. Poslovni plan poduzetnika, Ministarstvo gospodarstva, Zagreb, 2002.
3. Turk, M.: Poduzetništvo za 21. stoljeće-priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb, 1999.

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS TABLICA

Tablica 1. Projekcija (ocjena) konkurentskih prednosti i slabosti 18
Tablica 2. Projekcija prodaje i prihod od prodaje 27
Tablica 3. Projekcija kapaciteta (mjesečno i godišnje) 29
Tablica 4. Projekcija ulaganja u stalna sredstva 31
Tablica 5. Projekcija ulaganja u materijalne inpute 32
Tablica 6. Projekcija potrebnih radnika i troškova rada 33
Tablica 7. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša 35
Tablica 8. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu 36
Tablica 9. Popis i trajanje aktivnosti (poslova) izvedbe 36
Tablica 10. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta 37
Tablica 11. Popis aktivnosti i kvantifikacija promidžbenih ulaganja 43
Tablica 12. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja 45
Tablica 13. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava 46
Tablica 14. Projekcija otplate bankarskog zajma 49
Tablica 15. Proračun godišnjih bruto plaća 48
Tablica 16. Projekcija godišnje amortizacije i ostatak vrijednosti projekta 49
Tablica 17. Dinamička projekcija prihoda 50
Tablica 18. Dinamička projekcija rashoda 51
Tablica 19. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka 53
Tablica 20. Projekcija ekonomskih tijekova 54
Tablica 21. Projekcija financijskih tijekova 55
Tablica 22. Razdoblje povrata ulaganja 57
Tablica 23. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta 58
Tablica 24. Obračun čiste sadašnje vrijednosti 60
Tablica 25. Približna interna stopa profitabilnosti 61
Tablica 26. Penalizacija računa dobiti i gubitka 64

POPIS SLIKA

Slika 1. Drvna industrija u Republici Hrvatskoj 12

POPIS SHEMA

Shema 1. Organizacijska shema obrta..... 39