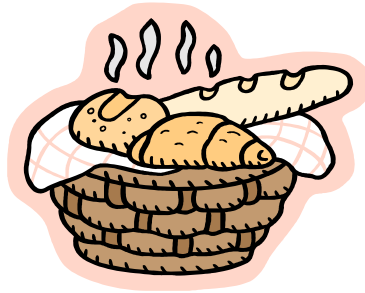


# TUZLAPEC d.o.o.

Tuzla, Prva ul. br.24. telefon: 035 286-999; faks: 035 286-888; e-mail: [tuzlapec@bih.net.ba](mailto:tuzlapec@bih.net.ba)



## BUSINESS PLAN

### Dogradnja kapaciteta za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta

**Vlasnik privrednog društva:**  
Mehmed Mehmedović

**Osobaza vezu:**  
Mehmed Mehmedović  
Tuzla, Prva ulica br. 24.  
Mobitel: 061/999-000

**Autor projekta:**  
Doc.dr. Bahrija Umihanić

**Primatelj:**  
**Tuzlanska banka d.d. Tuzla**

**Posebne obavijesti:**  
Projekt je urađen u pet istovjetnih primjeraka.  
Ovo je druga kopija.  
Autor pridržava sva vlasnička prava.  
Podaci iz ovog projekta su povjerljivi.

Tuzla, oktobar 2004.. godine

## SADRŽAJ

<b>1. REZIME</b>	<b>2</b>
<b>2. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE</b>	<b>3</b>
2.1. Evolucija poduzetničke ideje	3
2.2. Vizija	3
2.3. Misija	3
2.4. Ciljevi	3
<b>3. PROIZVOD</b>	<b>4</b>
3.1. Opis proizvoda	4
3.2. Inovativni aspekti proizvoda	6
3.3. Razvoj proizvoda	6
3.4. Potrebna tehnologija i know-how za uspostavu biznisa	6
3.5. Mikro i makro lokacija	10
3.6. Dodatna korist za kupce	10
<b>4. TRŽIŠTE</b>	<b>11</b>
4.1. Tržišni makro i mikro podaci	11
4.2. Obim tržišta i tržišni potencijal	11
4.3. Segmentacija tržišta (geografska i segmentacija kupaca)	11
4.4. Istraživanje tržišta	11
4.5. Glavni kupci	12
4.6. Konkurencija	12
4.7. Pozicioniranje na tržištu	12
<b>5. MARKETING</b>	<b>13</b>
5.1. Koncept marketinga	13
5.2. Marketing mix	13
5.3. Marketing plan	14
<b>6. MENADŽMENT</b>	<b>16</b>
6.1. Eksterna i interna analiza	16
6.2. S.W.O.T. analiza	17
6.3. Poslovna strategija	18
6.4. Poslovni ciljevi	19
6.5. Organizacijska shema	19
6.6. Struktura menadžmenta i zaposlenih	20
6.7. Terminski plan implementacije poduzetničkog projekta	21
<b>7. PRAVNI ASPEKT</b>	<b>22</b>
7.1. Poslovno organizacioni oblik	22
7.2. Opći i posebni propisi koji se primjenjuju u vezi s proizvodom i uslugom	22
<b>8. FINACIJE</b>	<b>23</b>
8.1. Dosadašnji rezultati poslovanja	23
8.2. Potrebna ulaganja i izvori ulaganja	24
8.3. Otplatni (amortizacioni) plan	24
8.4. Projekcija očekivanih primitaka	26
8.5. Projekcija očekivanih izdataka	26
8.6. Raspodjela očekivanih izdataka	27
8.7. Tržišna ocjena projekta	33
8.8. Ocjena društvene rentabilnosti	35
8.9. Procjena rizika	35
8.10. Obezbjedenje sredstava iz tuđih izvora (kreditnih sredstava)	35

## 1. REZIME

**UVOD.** Vlasnik privrednog društva Tuzlapeć d.o.o. Tuzla je na bazi studije istraživanja tržišta koju je sprovedla specijalizirana agencija Eksperting d.o.o. donio je odluku o proširenju kapaciteta za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta. Poduzetničkim projektom se razmatra mogućnost provođenja donešene odluke. Vlasnik je naglasio viziju, misiju i strateške ciljeve koje namjerava ostvariti u svom poslovanju.

**PROIZVOD.** Proizvodni program preduzeća čine sljedeće grupe proizvoda: osnovne vrste hljeba, specijalne vrste hljeba, peciva i lisnata tijesta. Realizacijom poduzetničke ideje preduzeće će moći proizvoditi visokokvalitetne prehrambene proizvode primjenom savremenih tehnoloških procedura i metoda. Prema svom obliku, težini, kvalitetu i svježini proizvodi će udovoljiti percipiranim potrebama potrošača na ciljnim tržištima.

**TRŽIŠTE.** Dostignuti kvalitet proizvoda i veličina tržišnog učešća na širem i užem ciljnom tržištu doprinijeli su dobroj tržišnoj poziciji privrednog društva. Analiza tržišta ukazala je na postojanje slobodnog tržišnog potencijala od 15% na užem ciljnom tržištu što predstavlja šansu koju će nastojati iskoristiti privredno društvo Tuzlapeć d.o.o. Tuzla. Do sada su identifikovani glavni kupci, dobavljači i konkurenti i periodu eksploatacije projekta ne očekuje se pojava značajnijeg broja novih konkurenata koji bi predstavljali potencijalnu opasnost realizaciji zacrtanih ciljeva.

**MARKETING.** Kreiraćemo prepoznatljivost kvalitete i raznovrsnosti naših proizvoda. Izgradnjom snažnog imidža preduzeća, koje vodi brigu o svojim potrošačima, namjeravamo pružiti vodstvo u prodaji, te postati lider na tržištu SI Bosne. Veći obim prodaje i tržišnog učešća na području SI Bosne namjeravamo postići širenjem distribucijske mreže. Pri tome ćemo koristiti push strategiju usmjerenu ka posrednicima.

**MENADŽMENT.** U procesu razmatranja implementacije poduzetničke ideje izvršena je analiza eksternih i internih faktora okruženja na bazi koje je sprovedena S.W.O.T. analiza koja je poslužila za kreiranje poslovnih strategija i utvrđivanje operativnih ciljeva poslovanja. Organizacioni oblik i organizaciona struktura u periodu realizacije poduzetničkog projekta neće doživjeti značajnije izmjene. Upošljavanjem zaposlenika zaduženog za kvalitet stvorit će se realne pretpostavke za realizaciju ciljeva, misije i vizije privrednog društva.

**PRAVNI ASPEKTI.** Privredno društvo je registrovano kod Višeg suda u Tuzli 27.12.2001. godine pod brojem U/I-1240/01, a sa radom je počelo od januara 2002. godine. Privredno društvo je registrovano kao društvo ograničene odgovornosti jednog vlasnika. Obavljanje privredne djelatnosti, privrednog društva, determinisano je opštim i posebnim zakonskim propisima donešenim na državnom, federalnom i kantonalnom nivou.

**FINANSIJE.** Realizacija projekta zahtijeva 150.000 KM od čega se planira obezbijediti 30.000 KM iz vlastitih izvora a 120.000 KM iz kredita poslovne banke. Pokazatelji o očekivanim primitcima, izdacima i dobiti preduzeća te njihova analiza ukazuju na kontinuitet poboljšanja profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti. Prema provedenim analizama ne očekuje se realizacija značajnijih rizika u periodu otplate kreditnih sredstava. Realizacija projekta će imati pozitivan utjecaj na ostvarenje društvenih ciljeva. Za osiguranje kreditnih sredstava ponuđeni su kvalitetni instrumenti obezbjeđenja.

## **2. UVOD**

### **2.1. Evolucija poduzetničke ideje**

Poduzetnički projekat je uobličen na temelju ideje vlasnika-poduzetnika gospodina Mehmeda Mehmedovića. Riječ je o proširenju kapaciteta za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta u privrednom društvu „Tuzlapec” d.o.o. Tuzla.

U dosadašnjem trogodišnjem poslovanju privredno društvo bavilo se isključivo registovanom osnovnom djelatnošću pri čemu je iz godine u godinu bilježilo stalan rast ostvarenih prihoda od prodaje, a što je rezultiralo i rastom bruto i neto dobiti. Vlasnik privrednog društva gospodin Mehmedović angažirao je specijaliziranu agenciju za tržišna istraživanja „Eksperting” d.o.o. Tuzla koja je u periodu august-septembar 2004. godine provela istraživanje tržišta za prodaju peciva i lisnatog tijesta na temelju koje je donešena Odluka o proširenju kapaciteta za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta.

### **2.2. Vizija**

„Tuzlapec“ d.o.o. će postati vodeći dobavljač peciva i lisnatog tijesta za područje regije Sjeveroistočna Bosna time što će ostvariti europske standarde kvalitete, produktivnosti i inovativnosti.

### **2.3. Misija**

„Tuzlapec“ d.o.o. će činiti maksimalne napore da ga potrošači, prema svojim preferencijama, ocijene najboljim po karakteristikama njegovih proizvoda i usluga.

### **2.4. Ciljevi**

Polazeći od utvrđene vizije i misije preduzeća, uz uvažavanje činjenice da ciljevi treba da budu jasni, realni i ostvarivi, u nastavku ćemo nabrojati nekoliko strateških ciljeva:

- proizvoditi proizvode visokog kvaliteta;
- osigurati dugoročnu profitabilnost, a samim time likvidnost i solventnost;
- stvarati preduslove za stalna poboljšanja uslova rada i zarade zaposlenika i menadžmenta;
- kontinuirano stimulirati razvoj kreativnosti i inovativnosti te osigurati njihovu implementaciju.

### 3. PROIZVOD

#### 3.1. Opis proizvoda

„Tuzlapec“ d.o.o. je u dosadašnjem poslovanju obavljao privredne aktivnosti proizvodnje i prodaje hljeba, peciva i lisnatog tijesta. Široka ponuda brašna od različitih žitarica, značajan broj poboljšivača i pomoćnih sirovina, te različiti tehnološki postupci u proizvodnji omogućavaju širok asortiman pekarskih proizvoda, što u velikom otežava njegovu sistematsku podjelu po srodnim grupama. Potrebe prakse kao i određena zakonska rješenja nalažu da se izvrši sistematizacija širokog asortimana pekarskih proizvoda. U našem privrednom društvu izvršili smo sistematizaciju asortimana proizvodnje tj. proizvodnog programa u sljedeće grupe proizvoda: osnovne vrste hljeba, specijalne vrste hljeba, peciva i lisnata tijesta.

U osnovne vrste hljeba uvrstili smo bijeli i polubijeli hljeb različitih težinskih jedinica i različitih komercijalnih pakovanja. Bijeli hljeb se proizvodi od bijelog brašna T-500. Odlikuje se većim volumenom od bilo koje druge vrste hljeba. Sredinu hljeba čine fine pore tankih zidova, kora mu je tanka, glatka i sjajno rumene boje. Nutricionisti mu zamjeraju na nižem sadržaju vitamina i minerala, pa se zbog toga u većini razvijenih zemalja vrši vitamiziranje bijelog hljeba. Polubijeli hljeb se proizvodi iz tamnijeg tipa brašna T-710. Karakteriše ga manji volumen i grublja struktura sredine hljeba. Boja sredine je tamnija, a kora tamno-rumena. Posjeduje izraženiji ukus, aromu i svježinu hljeba.

U specijalne vrste hljeba uvrstili smo hljebove proizvedene od integralnog pšeničnog zrna, ražovnog brašna, kukuruznog brašna te specijalnih gotovih smjesa (sovital, Nordlander, Rogena-mix i sl.). Ove vrste hljebova proizvode se po specijaliziranim tehnološkim postupcima uz strogo poštivanje zadanih receptura koje nerijetko uključuju veći broj aditiva kao i kombinaciju više vrsta brašna. Zbog toga se ovi hljebovi odlikuju nježnom i poroznom strukturom sredine sa ukusnom i aromatičnom korom i sredinom, te povećanim sadržajem vitamina i minerala.

Pecivo se razgraničava od hljeba prema masi pojedinačnih komada. Pecivom se u stručnoj literaturi smatra pekarski proizvod do 250 grama težine. Zahvaljujući razlikama u sastavu, raznolikosti oblika, te većem udjelu kore u odnosu na masu, ova grupa proizvoda može udovoljiti širokom zahtjevu proizvođača. Pecivo brže „stari“ od hljeba, pa se po pravilu konzumira u svježem stanju. U pogledu zahtjeva za kvalitetom u proizvodnji peciva koriste se kvalitetnija brašna u odnosu na sadržaj i kvalitet bjelancevina u poređenju sa brašnom namijenjenom za proizvodnju hljeba. Peciva se, prema sirovinskom sastavu, diferenciraju na: obična, mliječna i masna peciva. U prodaji se obično susreću po imenu izvedenom iz oblika (npr. kifla, vekna, zemička i sl.).

Lisnata tijesta zajedno sa kolačima pripadaju grupi finih pekarskih proizvoda. Njihova osnovna karakteristika je da se sastoje od lako razdvojivih međusobno povezanih slojeva pečenog tijesta, među kojima se nalaze tanki slojevi masnoće. Vanjski slojevi imaju izraženiju tvrdoću od unutrašnjih što se postiže ekspanzijom prisutne vode usljed isparavanja u fazi pečenja.

Proizvodni program privrednog društva, čije smo osnovne karakteristike predhodno vrlo sažeto opisali, prikazujemo u tabeli 3.1..

Naziv proizvoda		Težina	Naziv proizvoda		Težina
<b>Osnovne vrste hljeba</b>			<b>Peciva</b>		
1	Bijeli hljeb	400	1	Set kifla-crni (5 kom x 60 gr.)	300
2	Bijeli hljeb-zvijezda	400	2	Set zemički-bijeli (5 kom x 60 gr.)	300
3	Bijeli hljeb	500	3	Set zemički-crni (5 kom x 60 gr.)	300
4	Bijeli hljeb	600	4	Zemička	120
5	Bijeli hljeb	700	5	Kifla	60
6	Polubijeli hljeb	800	6	Vekna	120
7	Bijeli hljeb-isječen i pakov.	700	7	Lepina	200
<b>Specijalne vrste hljeba</b>			8	Pletenica	120
1	Sendvič hljeb	500	9	Pereca	100
2	Sovital hljeb	500	<b>Lisnata tijesta</b>		
3	Ražovni hljeb	500	1	Lisnato tijesto punjeno slatkim nadjev.	100
4	Domaći hljeb	700	2	Lisnato tijesto punjeno slanim nadjev.	100
5	Pšenični hljeb – pakovan	500			
6	Pšenični hljeb	400			
7	Kukuruzni hljeb	500			
8	Bavarski hljeb-okrugli	800			
9	Nordlander	500			
10	Rogena mix	500			
11	Rolat hljeb	500			

**Tabela 3.1. Asortiman proizvoda iz proizvodnog programa**

U narednoj tabeli dajemo podatke o proizvedenim količinama i ostvarenom prihodu od prodaje u periodu između 2002.-2004. godine.

Proizvodni program	Težina u gr.	Proizvedene količine u kom.			Prosječna cijena u KM	Ostvarena vrijednost u KM		
		2002.	2003.	2004.		2002.	2003.	2004.
Osnovne vrste hljeba	1000	381.400	411.912	450.052	1,02	389.450	420.606	459.551
Specijalne vrste hljeba	1000	170.300	190.736	206.063	1,59	270.500	302.960	327.305
Peciva	1000	197.900	213.732	221.648	1,50	295.950	319.626	331.464
Lisnata tijesta	1000	10.000	10.500	11.300	4,00	40.000	42.000	45.200
<b>Ukupno</b>		<b>759.600</b>	<b>826.880</b>	<b>889.063</b>	<b>1,31</b>	<b>995.900</b>	<b>1.085.192</b>	<b>1.163.520</b>

**Tabela 3.2. Proizvedene količine proizvoda i ostvareni prihod od prodaje za period 2002.-2004.**

Proizvedene količine su radi pojednostavljene obrade podataka svedene na jednu težinsku jedinicu (1 000 grama). Za obračunsku jedinicu, na bazi stvarnih podataka o proizvedenim količinama preuzetih iz poslovne evidencije privrednog društva, utvrđena je i prosječna cijena. Umnoškom prosječne cijene i proizvedene količine došlo se do podataka o ostvarenim prihodima. Stavljajući u odnos podatke o ostvarenoj vrijednosti pojedinih grupa proizvoda sa ukupno ostvarenoj vrijednosti dobivamo pokazatelje o učešću tih grupa proizvoda. Tako je u 2004. godini učešće osnovnih vrsta hljeba

zastupljeno sa 39,5%, specijalnih vrsta hljeba sa 28,13%, peciva sa 28,49% i lisnatog tijesta sa svega 3,88%. Implementacijom ovog poduzetničkog projekta doći će do povećanja relativnog učešća lisnatog tijesta i peciva što će svakako rezultirati i većom neto dobiti zbog činjenice da su stope zarade veće na ovim grupama proizvoda.

### **3.2. Inovativni aspekti**

Proizvod je od ranije poznat proizvođaču i tržištu. Zbog ograničenosti proizvodnih mogućnosti i broj vrsta proizvoda je bio ograničen. Realizacijom poduzetničke ideje stvorit će se pretpostavke za proizvodnju većeg broja različitih vrsta peciva. Naime lisnata tijesta se diferenciraju prema veličini, načinu savijanja i vrstama punjenja. Novi proizvodi će se odlikovati disperzijom prema veličini od veoma malih od onih koje često nazivamo porodičnim pakovanjima. Oblik savijanja usko korelira sa punjenjima tako da će se i tu pojaviti novine koje će potencijalne kupcem privlačiti izgledom ali i plijeniti svježinom i okusom.

### **3.3. Razvoj proizvoda**

Menadžment preduzeća će nastaviti dosadašnju praksu kontinuiranog razvoja proizvoda. Realizacija razvoja proizvoda će biti vršena kroz poticanje implementacije inovacija koje su plod iskustva zaposlenih i menadžmenta ali i transfera znanja iz okruženja. Razvoj proizvoda će biti podržan vlastitim izvorima sredstava, sredstva iz tekućeg poslovanja. Kao rezultat razvoja proizvoda iz proizvodnog programa, očekujemo da u narednim godinama, a posebno prvim godinama poslije investiranja, značajno proširimo ponudu naših proizvoda. Planiramo uvesti sistem kvaliteta proizvoda i organizacije u cjelini čime bi stvorili pretpostavke za bolju konkurentsku poziciju na ciljnim tržištima.

### **3.4. Potrebna tehnologija i know-how za uspostavljanje biznisa**

Tehnologija proizvodnje proizvoda iz asortimana ovog privrednog društva je samo na prvi pogled jednostavna. Ovo ističemo zbog činjenice da kvalitetan proizvod zahtijeva savremenu tehnologiju i opremu, na jednoj strani, ali i stručna znanja zaposlenika i menadžera proizvodnje na drugoj strani. U nastavku ćemo ukratko opisati faze tehnološkog procesa kroz koje se odvija proizvodnja hljeba i peciva u privrednom društvu „Tuzlapec“ d.o.o. Tuzla.

- *Priprema sirovina za proizvodnju.* Prije dovođenja sirovina na zamjesivanje tijesta neophodno je izvršiti određene pripreme. Priprema brašna sastoji se u miješanju, prosijavanju i izdvajanju eventualno prisutnih feromagnetnih (željeznih) primjesa. Na osnovu podataka laboratorijskih analiza pojedinih tipova brašna koje su na raspolaganju u skladištu, vrši se miješanje brašna različitih tehnoloških karakteristika, s ciljem da se dobije mješavina iz koje se može dobiti hljeb traženog kvaliteta. U savremenoj praksi ne vrši se posebna priprema kvasca, iako je ona s tehnološkog stanovišta preporučljiva. Priprema se sastoji u stvaranju suspenzije odnosno u rastvaranju kvasca u vodi čija je temperatura 30°C, s ciljem njegove ravnomjernije raspodjele u tijestu. So se najčešće dodaje u čvrstom stanju, iako je pogodnija njena primjena preko koncentrovanog rastvora u vodi. U cilju odstranjivanja eventualno prisutnih stranih primjesa, rastvor soli cijedi se preko cjedila. Prije dodavanja u brašno, topla i hladna voda miješaju se do postizanja zadate

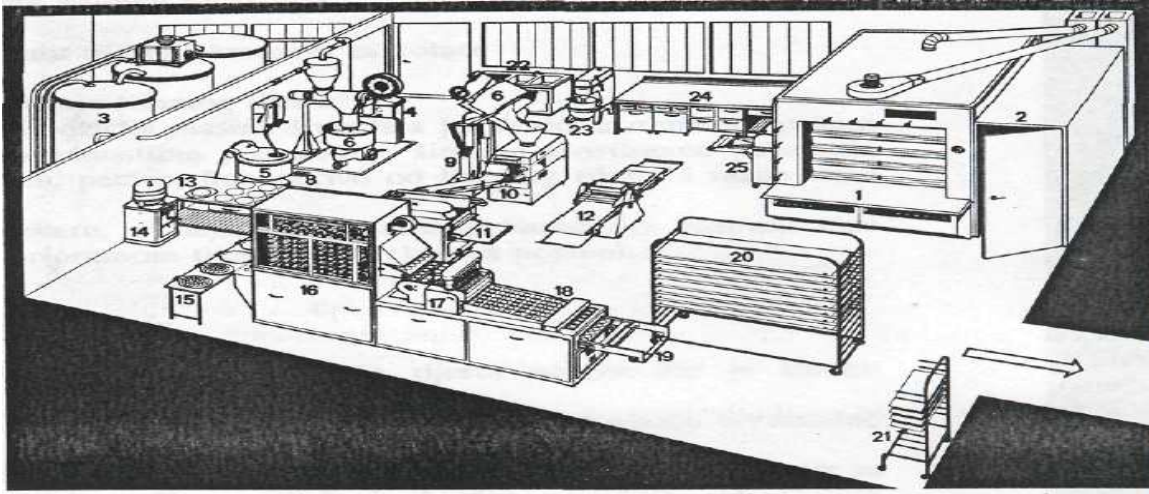
temperature, a zatim se u posudu mješača tijesta dozira potrebna količina. Miješanje i doziranje vode vrši se pomoću mješača i dozatora vode.

- *Zamjesivanje tijesta.* Nakon doziranja brašna, kvasca, soli, vode i ostalih dodataka u određenim omjerima, pristupa se zamjesivanju tijesta, koje se obavlja na mješačima tijesta različitih konstruktivnih rješenja.
- *Fermentacija prije dijeljenja tijesta.* Obavlja se u istim posudama u kojima se vrši zamjesivanje tijesta. Dužina fermentacije zavisi od više faktora, a prije svega od izbora tehnološkog postupka, odnosno od količine dodatog pekarskog kvasca. Nakon obavljene fermentacije u masi tijesta, posuda sa tijestom se pomoću uređaja za podizanje i prevrtanje dovodi iznad koša djelilice, kojom se dijeli tijesto.
- *Dijeljenje tijesta.* Iz ljevka djelilice tijesto gravitacijom dolazi u komoru, gdje se uz pomoć noževa ili klipova odsijecaju komadi željene mase.
- *Okruglo oblikovanje tijesta.* Svrha okruglog oblikovanja je da komadu tijesta obezbijedi glatku površinu, koja će onemogućiti ispuštanje stvorenih gasova, jer se smatra da prvi korak narastanja tijesta započinje kod okruglog oblikovanja tijesta. Ova operacija obavlja se na mašini za okruglo oblikovanje tijesta.
- *Intermedijarna fermentacija (odmaranje tijesta).* Okruglo oblikovanje komada tijesta obavlja se na radnom stolu-tabli.
- *Završno oblikovanje tijesta.* Nakon obavljene intermedijarne fermentacije, okrugli komadi tijesta dolaze na mašinu za duguljasto oblikovanje, radi davanja izduženog oblika vekne. U ovakvom obliku vekna se podvrgava završnoj fermentaciji.
- *Završna fermentacija tijesta.* Obavlja se na posebnim kolicima koja se dovoze u komoru za završnu fermentaciju tijesta, s mogućnošću podešavanja temperature i relativne vlažnosti vazduha, s ciljem obezbjeđenja što povoljnijih uslova za fermentaciju tijesta
- *Pečenje.* Fermentisani komadi tijesta se, u zavisnosti od konstrukcije peći, na različite načine unose u peć za pečenje (pomoću poteznih aparata, kolica ili lopate)

Proizvodnja lisnatog tijesta se odvija na sličan način, a razlike proizilaze iz specifičnih karakteristika ove vrste proizvoda.

Postojeći građevinski objekti sastoje se iz zgrade u kojoj su na prvoj etaži izgrađeni prostori za proizvodnju proizvoda iz proizvodnog programa, a na drugoj etaži prostor namijenjen za obavljanje administrativnih poslova čija je ukupna površina 400 m<sup>2</sup> i pomoćnih objekata (garaža, nastrešnica i sl.). Veličina poslovnog prostora, od 340 m<sup>2</sup>, u kome je smještena oprema za proizvodnju u cjelosti zadovoljava postojećim zahtjevima i omogućava smještanje dodatne opreme koja se planira nabaviti po ovom poduzetničkom projektu. Dispozicija mašina i uređaja koje imaju mogućnost proizvodnje širokog asortimana pekarskih proizvoda, kao što su hljeb, pecivo, fino pecivo od lisnatog tijesta i razne vrste kolača data je na slici br. 3.1.





**Slika 3.1. Dispozicija mašina i opreme za proizvodnju pekarskih proizvoda**

**Legenda:**

1. Etažna peć	12. Mašina za valjanje lisnatog tijesta	20. Kolica sa aparatima za punjenje peći
2. Fermentaciona peć	13. Radni sto	21. Kolica za hlađenje gotovih proizvoda
3. Siloske ćelije za brašno	14. Mašina za dijeljenje i okruglo oblikovanje tijesta za pecivo	22. Umivaonik
4. Podna vaga	15. Sto sa pločama mašine za dijeljenje i oblikovanje	23. Mašina za pripremu tijesta i kremova za kolače
5. Mješalica za tijesto	16. Intermedijarna komora	24. Radni sto
6. Posude za tijesto	17. Uređaji za oblikovanje tijesta za pecivo	25. Mašina za oblikovanje lisnatog tijesta
7. Mješač i dozer vode	18. Uređaji za slaganje formiranog tijesta na aparat za punjenje peći	
8. Slivnik	19. Aparat za punjenje peći	
9. Podizač - prevrtač posuda		
10. Djelilica tijesta za hljeb		
11. Mašina za okruglo i duguljasto oblikovanje tijesta		

Kapacitet mašina i uređaja koje imaju mogućnost proizvodnje širokog asortimana pekarskih proizvoda prikazan je u tabeli br.3.3.

Proizvodni program	Kapaciteti mašina i opreme		
	Instalisani	Ekonomski	Radni
	kg/sat	kg/sat	kg/sat
Osnovne vrste hljeba	184,53	123,02	107,64
Specijalne vrste hljeba	86,41	57,61	50,41
Peciva	313,09	104,36	91,32
Lisnata tijesta	15,63	5,21	4,56
Ukupno	599,66	290,20	253,93

**Tabela 3.3. Kapaciteti mašina i opreme**

Režim rada mašina i uređaja je uslovljen prirodom posla kao i karakteristikama proizvoda iz asortimana. Instalirani kapacitet je izračunat na bazi tehničkih karakteristika opreme. Proizvodnja proizvoda obavlja se svakodnevno pa je u izračunavanju ekonomskog i radnog kapaciteta uzet u obzir pokazatelj od 365 dana.

Osnovne i specijalne vrste hljeba se proizvode pri radu u dvije smjene, a proizvodnja peciva i lisnatog tijesta u jednoj smjeni, zbog čega u izračunavanju ekonomskih kapaciteta računamo sa vremenom od 16 odnosno 8 radnih sati.

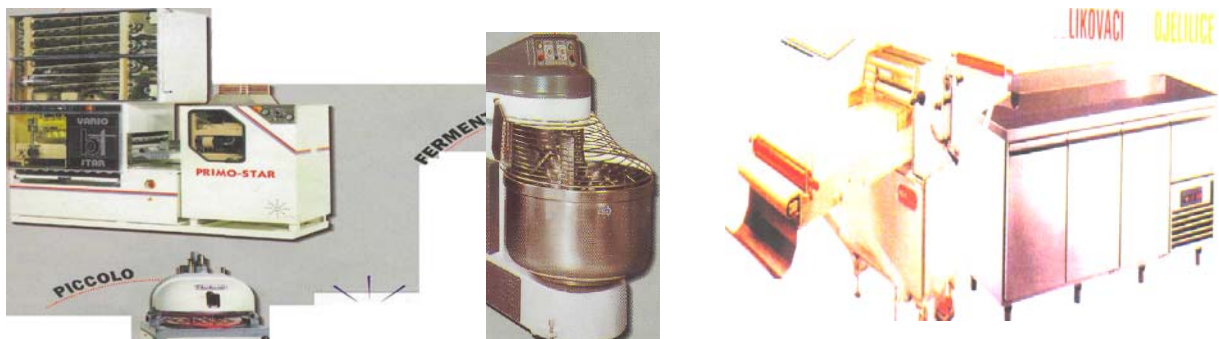
Stvarni radni kapacitet je maji od ekonomskog kapaciteta za jedan sat po smjeni pa se u izračunavanju koristi vrijeme od 14 odnosno sedam radnih sati.

PROIZVODNI PROGRAM	KAPACITETI MAŠINA I OPREME			OSTVARENA PROIZVODNJA U 2004.	ISKORIŠTENOST KAPACITETA MAŠINA I OPREME		
	Instalisani	Ekonomski	Radni		Instalis.	Ekonom.	Radni
	Kg.	Kg.	Kg.		%	%	%
	1	2	3		4/1	4/2	4/3
Osnovne vr.hljeba	1.616.513	718.450	550.064	450.052	27,84%	62,64%	81,82%
Specijalne vr.hljeba	756.966	336.429	257.579	206.063	27,22%	61,25%	80,00%
Peciva	2.742.626	304.736	233.314	221.648	8,08%	72,73%	95,00%
Lisnata tijesta	136.941	15.216	11.649	11.300	8,25%	74,27%	97,00%
Ukupno	5.253.046	1.374.832	1.052.605	889.063	16,92%	64,67%	84,46%

*Tabela 3.4. Pokazatelji iskorištenosti kapaciteta mašina i opreme*

Pokazatelji iz tabele br.3.4., ukazuju da je iskorištenost radnih kapaciteta mašina za proizvodnju peciva 95% i lisnatog tijesta 97% ograničavajući faktor daljnjeg rasta proizvodnje ovih vrsta proizvoda. Navedeni razlog nas je i opredijelio za pokretanje ovog preduzetničkog projekta.

Preduzetničkim projektom se predviđa nabavka tri nove mašine i to: mini automatske linije za proizvodnju peciva, miksera za miješanje sirovina za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta i mašine za valjanje lisnatog tijesta sa pomoćnim radnim stolovima. Mašine koje se planiraju nabaviti odnosno finansirati sredstvima koja se predviđaju projektom date su na slici br. 3.2. dok su prospekti sa detaljnim tehničkim karakteristikama dati su u prilogu poduzetničkog projekta.



*Slika 3.2. Mašine za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta čija se nabavka finansira ovim projektom*

Na bazi tehničkih karakteristika izračunati su kapacitet mašina i opreme za proizvodnju pekarskih proizvoda nakon instaliranja nove opreme. Ovi pokazatelji su dati u tabeli br. 3.3.

Proizvodni program	Kapaciteti mašina i opreme		
	Instalisani	Ekonomski	Radni
	kg/sat	kg/sat	kg/sat
Osnovne vrste hljeba	184,53	123,02	107,64
Specijalne vrste hljeba	86,41	57,61	50,41
Peciva	578,34	192,78	168,68
Lisnata tijesta	41,39	13,80	12,07
Ukupno	890,67	387,21	338,80

*Tabela 3.5. Kapaciteti mašina i opreme poslije nabavke novih mašina*

Komparacijom pokazatelja iz tabela 3.4. i 3.5. zaključujemo da će kapacitet mašina za proizvodnju peciva biti povećan za 85%, dok će kapacitet za proizvodnju lisnatog tijesta biti povećan za 165 %. Ukupan kapacitet mašina i opreme u privrednom društvu će biti veći za 33%.

Imajući u vidu pokazatelje o iskorištenosti kapaciteta i opreme (tabela 3.2.) i pokazatelje o povećanim kapacitetima proizvodnje peciva i hljeba (tabela 3.3.) može se zaključiti da su stvorene pretpostavke za rast proizvodnje svih vrsta proizvoda u narednom periodu poslovanja privrednog društva.

### 3.5. Mikro i makro lokacija

Preduzeće „Tuzlapec” d.o.o. smješteno je u urbanom dijelu grada Tuzle. Geografski posmatrano Tuzla je smještena u regiji Sjeveroistočna Bosna. Tuzla je centar te regije. Građevinski objekti su izgrađeni na vlastitom zemljištu površine 1.200 m<sup>2</sup> koje posjeduje i potrebne infrastrukturne priključke (struja, voda, kanalizacija, telefon, parovod). Zemljište je povezano saobraćajnicom sa južnom magistralom koja predstavlja glavnu tranzitnu ulicu iz koje se lako može pristupiti u druge gradske ulice. Dakle, možemo konstatovati da je lokacija privrednog društva pogodna za nesmetano obavljanje registrovane djelatnosti. Implementacija poduzetničkog projekta će se realizirati u postojećim građevinskim objektima. U prilogu se mogu pogledati zemljišno-knjižni izvadak, posjedovni list, te skice zemljišta sa ucrtanim građevinskim objektima.

### 3.6. Dodatna korist za kupce

Visokokvalitetni proizvodi, dobiveni iz sirovina kontorlisanog porijekla koje su prerađene tehnološkim postupcima i metodama primjernim savremenim zahtjevima tržišta, upakovani u odgovarajuću ekološku ambalažu će biti dostupni našim kupcima u velikom broju objekata na ciljnom tržištu. Proizvodi će se isporučivati svakodnevno u različitim vremeniskim intervalima te će kupcima biti dostupni u svježem stanju. Posebna vrijednost za kupce ogledat će se u odnosu cijena/korist. Nastojat ćemo da svakog dana nudimo sve više za istu ili nužu cijenu.

## **4. TRŽIŠTE**

### **4.1. Tržišni makro i mikro podaci**

Šire ciljno tržište našeg privrednog društva je region Sjeveroistočne Bosne, dok je uže ciljno tržište urbano područje grada Tuzle. Imajući u vidu da proizvodi iz našeg proizvodnog programa ulaze u strukturu osnovnih životnih namirnica to proizilazi da su svi stanovnici na širem i užem ciljnom tržištu naši potencijalni potrošači.

Polazeći od statističkih podataka da na širem ciljom tržištu živi cca. 900 000 stanovnika a da prema statističkim podacima svaki stanovnik godišnje pojede proizvoda na bazi brašna u količini od 150 kg u okviru koga proizvodi iz našeg proizvodnog programa učestvuju sa 70% to proizilazi da je tržišni potencijal za naš proizvodni program 94 500 000 kilograma.

### **4.2. Obim tržišta i tržišni potencijal**

Na užem ciljnom tržištu živi 60 000 stanovnika koji na opisani način kreiraju tržišni potencijal od 6 300 000 kilograma. Imajući u vidu da je naše preduzeće u 2004. godini proizvelo i na uže ciljno tržište plasiralo 889 063 kilograma proizvoda to proizilazi da je naše učešće na ciljnom tržištu svega 14,11 %.

Proizvodi iz grupa peciva i lisnatih tijesta učestvuju sa 35% u tržišnom potencijalu na užem ciljnom tržištu, ili kvantitativno izraženo taj potencijal iznosi 2 205 000 kilograma. Naše privredno društvo je u 2004. godini ostvarilo proizvodnju peciva u količini od 221 648 kilograma i lisnatog tijesta u količini od 11 300 kilograma što znači da je u raspoloživom tržišnom potencijalu participiralo sa 10,56%. Na ovom tržišnom segmentu identificirali smo sljedeće ciljne grupe potrošača: djeca predškolskog uzrasta, učenici u osnovnim i srednjim školama, studenti i omladina.

### **4.3. Segmentacija tržišta (geografska i segmentacija kupaca)**

Geografski šire ciljno tržište segmentiramo na područja pojedinih općina Tuzlanskog kantona. Segmentaciju naših potrošača vršimo prema životnoj dobi zbog činjenice da proizvode iz prve dvije grupe (osnovne i specijalne vrste hljeba) kupuju uglavnom potrošači starije dobi, dok proizvode iz druge dvije grupe (peciva i lisnata tijesta) kupuju potrošači mlađih dobnih uzrasta. Naši proizvodi se konzumiraju u domaćinstvima, restoranima i specijaliziranim prodavnicama brze hrane. Restorani u kojima se prodaju naši proizvodi su zatvorenog tipa (radnički restorani i đачke kuhinje) ili otvorenog tipa koji ne ograničavaju svoje poslovanje na određene grupe potrošača

### **4.4. Istraživanje tržišta**

Specijalizirana agencija za istraživanje tržišta „Eksperting” d.o.o. je na zahtjev investitora provela istraživanje tržišta. U izvještaju o provedenim istraživanjima identifikovana je ciljna grupa kupaca, odnosi na ciljnom tržištu te mogućnosti plasmana proizvoda. Također je utvrđeno postojanje slobodnog tržišnog potencijala. Pored navedenog, izvještaj sadržava i relevantne informacije o kupovini, konzumiranju, kvalitetu i postojećoj ponudi i što je posebno važno preferencijama potencijalnih kupaca.

Informacije eksterne analize (analize tržišta), koje su ukazivale na postojanje slobodnog tržišnog potencijala na ciljnom tržištu, na jednoj strani, i informacije interne analize koju

je proveo sam poduzetnik opredijelili su poduzetnika da donese odluku o proširenju kapaciteta za proizvodnju peciva i lisnatog tijesta.

#### **4.5. Glavni kupci**

Glavni kupci naših proizvoda su preduzeća i radnje koje se bave prometom prehrambenih proizvoda i brze hrane. Naši glavni kupci su: Omega d.o.o. Živinice, Bingo d.o.o. Tuzla, Sinbra d.o.o.o. Tuzla, Merkator Tuzla, Studenski centar Univerziteta u Tuzli, Solana d.d. Tuzla, Rudnici Kreka u Tuzli, Hotel Tehnograd Tuzla, Hotel Tuzla te Gimnazija „Meša Selimović“ Tuzla.

#### **4.6. Konkurencija**

Na užem ciljnom tržištu prisutan je veliki broj konkurenata koji proizvode na području užeg ciljnog tržišta ali i onih koji proizvode izvan ovog područja. Među važnije konkurente ubrajamo: Pekare Ljubače d.d., GS Industry d.o.o Tuzla i Klas d.d. Lukavac. Pojedinačna snaga ovih konkurenata nije na takvom nivou da bi mogla ozbiljnije ugroziti ostale učesnike na tržištu. I pored prisustva velikog broja konkurenata tržišni potencijal za proizvode iz grupe peciva i lisnatog tijesta zadovoljen je sa svega 85% tj. postoji slobodani tržišni potencijal od 15% ili kvantitativno izraženo 330 750 kg proizvoda. Navedeni pokazatelji ukazuju na tržišnu opravdanost ulaganja po ovom poduzetničkom projektu i na mogućnost tržišne ekspanzije u ovom segmentu poslovanja.

#### **4.7. Pozicioniranje na tržištu**

U dosadašnjem poslovanju nismo imali teškoća sa dobavljačima sirovina i energenata za potrebe naše proizvodnje, a analize okruženja ukazuju da će se ovaj trend nastaviti i u narednim godinama poslovanja. Na ovom mjestu ne bismo posebno isticali važnije dobavljače (njihov pregled možete vidjeti iz priloženog bruto bilansa za analizirani period poslovanja 2002.-2004. godine), ali ističemo postojanje kontinuiteta sa respektabilnim dobavljačima sirovina koji u svom poslovanju nastoje udovoljiti normama ISO standarda kvaliteta. Dobri poslovni odnosi sa dobavljačima i njihova briga za kvalitet svakako olakšavaju ostvarenje naše vizije, misije te strateških i poslovnih ciljeva. Preduzeće trenutno saraduje sa cca 110 kupaca, koji su lojalni od samog osnivanja preduzeća. Na tržištu smo prepoznatljivi po kvaliteti, zdravstveno-higijenskoj ispravnosti proizvoda, cijenama koje odražavaju stvarnu vrijednost proizvoda i dobroj poslovnoj saradnji.

## 5. MARKETING

### 5.1. Koncept marketinga

Ciljno tržište našeg poslovanja čine stanovnici SI Bosne, pri čemu ćemo se posebno koncentrisati na urbano područje Tuzlanskog kantona. Naš proizvod zadovoljava jednu od najznačajnijih fizioloških potreba (potreba za hranom), koja se nadalje različito očituje kroz želje potrošača za određenom vrstom prehrambenih proizvoda. Pekarski proizvodi su dominantni u ishrani BiH stanovništva. Naime, naše prehrambene navike su takve da se uz svaki obrok poslužuju pekarski proizvodi. Međutim, ovisno o dobi stanovništva, te o kulturi prehrane, stanovnici preferiraju različitu vrstu pekarskih proizvoda. Naši marketinški naponi su usmjereni ka zadovoljavanju potreba i želja potrošača na području SI Bosne za pekarskim proizvodima. Cijena proizvoda je prilagođena kupovnoj moći potrošača, a da pri tome omogućava profitabilno poslovanje.

### 5.2. Marketing miks

**Proizvod.** Dimenzije proizvodnog asortimana direktno utiču na mogućnost zadovoljavanja potreba i želja potrošača, a samim time i na konkurentnost preduzeća. Proizvodni asortiman našeg preduzeća ima četiri linije (osnovne i specijalne vrste hljeba, peciva i lisnato tijesto), te brojne varijante unutar linije. Širina i dubina našeg proizvodnog programa predstavlja značajnu konkurentsku prednost. Analiza tržišta je pokazala da starije stanovništvo, odnosno porodice, preferiraju konzumaciju obične i specijalne vrste hljeba, dok mlađe stanovništvo (učenici i studenti) više kupuje peciva i lisnata tijesta. Osim toga noviji trend u urbanom području, uzrokovan higijenskim razlozima, je sve veća kupovina pakovanih pekarskih proizvoda. Dimenzije našeg asortimana omogućavaju zadovoljavanje navedenih želja potrošača. Naši proizvodi se mogu konzumirati u domaćinstvima, restoranima i specijaliziranim prodavaonicama brze hrane.

Mada je vrlo teško izvršiti diferenciranje ovakve grupe proizvoda u odnosu na konkurenciju, naši proizvodi će se isticati kvalitetom, raznovrsnošću, te pakovanjem.

**Cijena.** Pri određivanju politike cijena razmatrani su cijena konkurentskih proizvoda na tržištu, cijena supstituta i troškovi poslovanja. Nakon retrogradne cijenovne kalkulacije, koja polazi od tržišne cijene istovrsnih proizvoda kako bi se izvršilo poređenje cijenom formiranom na bazi troškovi plus dohodak, ustanovili smo da možemo pratiti postojeće cijene na tržištu. Kalkulacija nam je pokazala da se čista dobit neće spuštati ispod nivoa prikazane u projekciji dobiti - gubitka. Za postizanje različitih operativnih i taktičkih ciljeva primjenjivat ćemo i različite oblike diferenciranja cijena kao što su rabati na količinu, obim asortimana i ekskluzivnost, skonta na gotovinsko plaćanje, te razne popusti. Iako će ovako diferenciranje cijena uticati na smanjenje dobiti po jedinici proizvoda, omogućit će postizanje većeg obima prodaje, a samim tim i veću ukupnu dobit. Takođe ćemo pružati brojne prometne usluge kao što su: obuka kupaca/distributera o karakteristikama naših proizvoda, tehnička dokumentacija o sastavu, porijeklu, svojstvu i održavanju proizvoda, učtivo i poslovno komuniciranje, isporuku proizvoda našim vozilima, lokacija naših prodajnim mjestima, te prilagoditi radno vrijeme kupcima i krajnjim korisnicima.

**Distribucija.** Naša vrsta proizvoda zatijeva primjenu strategije intenzivne distribucije. To znači da se proizvodi trebaju nalaziti u svakom maloprodajnom objektu sa prehrambenim proizvodima, te u svim ugostiteljskim objektima. Stoga ćemo svoja nastojanja usmjeriti na širenje distribucijske mreže. Posebno su nam interesantni veliki kupci poput Omega, Binga, Interexa, VF, odnosno svi maloprodajni objekti sa visokim koeficijentom obrta. Pored toga nastojaćemo uspostaviti saradnju sa UKC Tuzla, Dom zdravlja Tuzla, kasarnom ArmijeBiH u Tuzli, te brojnim drugim radničkim i đlačkim kuhinjama. Distribuciju lisnatog tijesta i peciva inteziviraćemo saradnjom sa brojnim objektima brze prehrane. Prodaja krajnjim potrošačima će se vršiti i u vlastitim maloprodajnim objektima. Fizičku distribuciju u prodaji obavljat ćemo vlastitim vozilima. Nabavu ćemo vršiti od renomiranih dobavljača iz Bosne i Hercegovine ili po potrebi od dobavljača iz zemalja neposrednog okruženja. Nabavu sirovina i energenata vršit ćemo vozilima dobavljača što zbog malih udaljenosti neće predstavljati problem, a troškove prevoza snosiće dobavljači.

**Promocija.** Pekarski proizvodi se svrstavaju u konvencionalna dobra i to u podvrstu osnovnih dobara. Ova činjenica utiče na način njihove promocije. Naime, klasično oglašavanje ove vrste proizvoda, putem elektornskih i štampanih medija, neće dati dovoljno povećanje obima prodaje, da bi bilo ekonomski opravdano. Stoga ćemo se koncentrisati na izgradnju snažnog imidža našeg preduzeća. U medijima će biti isticano naša usmjerenost ka kvalitetnoj i ekološkoj proizvodnji, bio-porijeklu naših sirovina, uvođenju novih proizvoda i sl. Kreiranje pozitivne percepcije o našem poslovanju, dalje će se pozitivno odraziti na pozitivan stav okruženja prema našem proizvodima, a samim time i na povećanje obima prodaje. Osim toga ćemo primjenjivati unaprjeđenje prodaje usmjereno posrednicima i vlastitim zaposlenicima. Distributere ćemo stimulisati rabatima na količinu i obim naručenog asortimana, te na ekskluzivnost distribucije. Pored toga ćemo poklanjati razne promotivne materijale sa našim logotipom, kao što su: baneri, promotivni katalogi, hemijske olovke, pepeljare, upaljači i sl. Na ovaj način ćemo uticati na veći obim narudžbi, kao i na poziciju naših proizvoda u regalima samouslužnih objekata, te stimulisati osoblje u maloprodaji da predlaže naše proizvode kupcima. Za naše zaposlenike ćemo organizovati poslovne sastanke na kojima će se razmatrati problematika distribucije. Osim toga ćemo organizovati obuku o kvaliteti i svojstvu naših proizvoda, koje trebaju da ističu prilikom njihove distribucije. Dodatan stimulans našim zaposlenicima, biti će povremena prodajna takmičenja sa prigodnim nagradama (novčani stimulansi, nagradna putovanja i slično). Naša vozila, na kojima će pored adrese i logotipa preduzeća biti oslikani i naši proizvodi, biti će nosioci tranzitnih reklama. Značajan dio usmene propagande će za nas vršiti zadovoljni i lojalni potrošači.

### **5.3. Marketing plan**

Ukupni resursi našeg preduzeća će biti usmjereni na zadovoljavanje potreba i želja potrošača na području SI Bosne. Kreiraćemo prepoznatljivost kvalitete i raznovrsnosti naših proizvoda. Izgradnjom snažnog imidža imidža preduzeća, koje vodi brigu o svojim potrošačima, namjeravamo pruzeti vodstvo u prodaju, te postati lider na tržištu SI Bosne. Osim toga namjeravamo postići: unaprjeđenje tehnologija proizvodnje, razvoj i uvođenje

novih proizvoda, kontinuiran rast obima prodaje i tržišnog učešća na području SI Bosne, širenje distribucijske mreže, te uspostavljanje dugoročnih poslovnih veza sa kupcima. Veći obim prodaje i tržišnog učešća na području SI Bosne namjeravamo postići širenjem distribucijske mreže. Pri tome ćemo koristiti push strategiju usmjerenu ka posrednicima. Push (guranje) strategija podrazumjeva primjenu raznih sredstava, kojima se utiče na kupce da uzimaju i distribuiraju asortiman proizvođača. Primjenom ove strategije, koju ćemo provoditi uz pomoć instrumenata unaprijeđenja prodaje usmjerena ka posrednicima, očekujemo povećani obim kupovine od postojećih kupaca, te pridobijanje novih, ključnih kupaca na području SI Bosne. Širenje distribucijske mreže se treba direktno odraziti na povećanje obima prodaje i veće učešće na tržištu. Provođenjem strategije pozicioniranja na tržištu kroz kreiranje i njegovanje snažnog imidža preduzeća, uticaćemo na pozitivnu percepciju okruženja (kupaca/distributera, krajnjih korisnika, dobavljača, finansijskih institucija itd) o našem poslovanju. Na ovaj način će naše preduzeće ostvariti brojne koristi: krajnji potrošači će tražiti naše proizvode, što će olakšati proces distribucije i uticati na povećanje prihoda od prodaje, lakši pristup tržištu kapitala, kvalitetnije uslove saradnje sa dobavljačima i sl.



## 6. MENADŽMENT

### 6.1. Eksterna i interna analiza

Tabela 6.1. Analiza vanjskog okruženja, identifikacija mogućnosti i prijetnji

VANJSKO OKRUŽENJE	ŠANSNA	PRIJETNJA	VAŽNOST
<b>Konkurenti</b>			
Prijetnja ulaska na ciljno tržište.	☺		3
Intenzitet suparništva.	☺		3
Pritisak od zamjenskih proizvoda.		☹	4
Pregovaračka moć kupaca.	☺		5
Pregovaračka moć dobavljača	☺		5
<b>Tehnologija</b>			
Brzina uvođenja inovacija u proizvodnji i uslugama.	☺		4
Brzina uvođenja inovacija u proizvodni proces.	☺		4
Brzina inoviranja postojeće opreme.		☹	3
Inovacije u nova znanja menadžmenta i zaposlenika.		☹	2
Inovacije u tehnologiji korištenja proizvoda		☹	4
<b>Društveno okruženje</b>			
Demografija.		☹	3
Životni stil	☺		4
Sistem vrijednosti		☹	3
<b>Etičko okruženje</b>		☹	
Društvena odgovornost	☺		4
Poslovna odgovornost.		☹	5
Poslovna etika		☹	5
<b>Ekonomsko okruženje</b>			
Monetarna i fiskalna politika.	☺		2
Stadij u ekonomskom ciklusu (recesija...)		☹	3
Spoljnotrgovinska politika.		☹	2
Kreditna politika.		☹	5
Nacionalni dohodak.		☹	4
Štednja.		☹	2
Investicije	☺		4
<b>Političko i pravno okruženje</b>			
Postojeće političko uređenje.		☹	4
Promjena postojećeg političkog uređenja.	☺		5
Tekuće promjene pravnog sistema	☺		5
<b>Ekološko okruženje</b>			
Ekološki standardi.	☺		4
Tekuće promjene ekoloških standarda	☺		4

**Tabela 6.2. Analiza unutrašnjih faktora poslovanja, identifikacija snaga i slabosti**

INTERNO OKRUŽENJE	SNAGA	SLABOST	VAŽNOST
<b>Prodaja i performanse</b>			
Usporedba naše cjenovne politike sa prosjekom grane.	☺		4
Stepen zadovoljavanja potreba i želja kupaca.	☺		4
Usporedba ostvarene prodaje s instaliranim kapacitetima .		☹	4
Trenutno tržišno učešće.	☺		3
Tekući prodajni trendovi na tržištu.	☺		5
Nivo profita koji ostvaruje naš posao.	☺		5
Marketing plan i budžet za marketing.	☺		3
Ulaganja u istraživanje tržišta.		☹	5
<b>Osoblje</b>			
Iskustvo i kvalifikovanost našeg osoblja		☹	4
Obuka koju pružamo osoblju.		☹	4
Stepen iskorištenosti kapaciteta osoblja .	☺		5
Stepen fluktuacije osoblja.	☺		5
Korištenje profesionalnih poslovnih savjetnika		☹	5
<b>Fizički resursi</b>			
Raspoloživost odgovarajućim građevinskim objektima.	☺		4
Povoljnost lokacije građevinskih objekata.	☺		5
Efikasnost oprema (suvremenost, iskorištenost )	☺		3
Fleksibilnost opreme.		☹	4
<b>Finansijski resursi</b>			
Raspoloživost finansijskih sredstava.		☹	3
Sistemi finansijske kontrole i budžeti.	☺		5
Usklađenost finansijskih sredstava sa rastom preduzeća.		☹	3
Razvijenost sistema finansijskog informisanja.	☺		5

## 6.2. S.W.O.T. analiza

Poslije identifikacije osnovnih vanjskih i unutrašnjih faktora od kojih zavisi uspješnost poslovanja moguće je izvršiti njihovo uzajamno/unakrsno poređenje, tzv. S.W.O.T. analizu (“S” strengths/snage; “W” weaknesses/slabosti; “O” opportunities/šanse; “T” threats/prijetnje).

S.W.O.T. analiza je korisno oruđe za ocjenu relativne povoljnosti pozicije koju zauzima preduzeće u okruženju i njegove osposobljenosti da uspješno posluje. Za potrebe kreiranja matrice koristimo se informacijama iz predhodne dvije tabele pri čemu ćemo uvrstiti samo one faktore koji imaju izražen utjecaj (ocijenjen stepenom relativne važnosti 4 i 5)

**Tabela 6.3. Matrica S.W.O.T. analize**

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra cjenovna politika u odnosu na prosjek grane.</li> <li>• Dostignut je značajan nivo zadovoljavanja potreba i želja kupaca.</li> <li>• Tekući prodajni trendovi na tržištu</li> <li>• Marketing plan i budžet za marketing.</li> <li>• Stepem iskorištenosti kapaciteta osoblja .</li> <li>• Stepem fluktuacije osoblja.</li> <li>• Raspoloživost odgovarajućim građevinskim objektima.</li> <li>• Povoljnost lokacije građevinskih objekata.</li> <li>• Sistemi finansijske kontrole i budžeti.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usporedba ostvarene prodaje s instaliranim kapacitetima</li> <li>• Iskustvo i kvalifikovanost našeg osoblja</li> <li>• Obuka koju pružamo osoblju.</li> <li>• Korištenje profesionalnih poslovnih savjetnika</li> <li>• Fleksibilnost opreme.</li> </ul>
<p><b>ŠANSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregovaračka moć kupaca.</li> <li>• Pregovaračka moć dobavljača</li> <li>• Brzina uvođenja inovacija u proizvodni proces</li> <li>• Inovacije u tehnologiji korištenja proizvoda</li> <li>• Životni stil</li> <li>• Društvena odgovornost</li> <li>• Investicije</li> <li>• Promjena postojećeg političkog uređenja.</li> <li>• Tekuće promjene pravnog sistema</li> <li>• Ekološki standardi.</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritisak od zamjenskih proizvoda.</li> <li>• Invacije u tehnologiji korištenja proizvoda</li> <li>• Poslovna etika</li> <li>• Kreditna politika.</li> <li>• Nacionalni dohodak.</li> <li>• Postojeće političko uređenje.</li> </ul>

### **6.3. Poslovna strategija**

Polazeći od pretpostavke da poslovna strategija treba da omogući postizanje tržišne, tehnološke, troškovne i menadžerske sinergije, a imajući u vidu faktore iz eksternog i internog okruženja navedene u S.W.O.T. matrici, u nastavku ćemo definisati opšte poslovne strategije koje ćemo provoditi u našem poslovanju.

- Koristeći se identifikovanim snagama i šansama učinit ćemo maksimalne napore da steknemo konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Isto tako ćemo nastojati unaprijediti i druge naše snage te iskoristiti šanse koje se ukažu u narednom periodu poslovanja.
- Pristupit ćemo izradi programa za prevazilaženje i otklanjanje uočenih slabosti u što kraćem vremenskom periodu pri čemu ćemo posebnu pažnju posvetiti identifikovanim prijetnjama za naše privredno društvo.

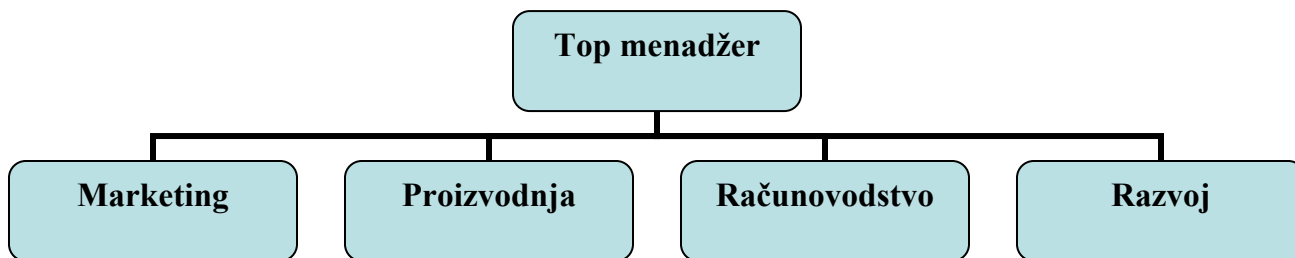
#### 6.4. Poslovni ciljevi

Na temelju vizije, misije, strateških ciljeva preduzeća i definiranih strategija implementacijom preduzetničke ideje planiramo ostvariti sljedeće poslovne ciljeve:

- Povećati obim proizvodnje lisnatog tijesta za 100%, a peciva za 50 % u prvoj godini poslovanja.
- U narednim godinama poslovanja povećavati obim proizvodnje lisnatog tijesta na godišnjem nivou za 8%, a obim proizvodnje peciva za 5%.
- Povećavati na godišnjem nivou obim proizvodnje osnovnih vrsta hljeba za 2%, a specijalnih vrsta hljeba za 2,5%
- Uposliti 4 nova zaposlenika.
- Ostvariti povećanje neto dobiti za 8 % na godišnjem nivou
- Unaprijediti postojeći gotovinski tok čime ćemo osigurati kratkoročnu i dugoročnu likvidnost privrednog društva.

#### 6.5. Organizacijska shema

Na bazi Statuta privredno društvo je organizovano po funkcionalnom principu. Organizacijsku strukturu „Tuzlapeć“ do.o.o prikazujemo na slici 6.1.



*Slika 6.1. Organizacijska struktura „Tuzlapeć“ d.o.o.*

Top menadžer ima zadatak da rukovodi poslovanje cijelog preduzeća. On usklađuje i orkestrira rad poslovnih funkcija te menadžera i zaposlenika. Top menadžer zastupa privredno društvo pri čemu ima sva ovlaštenja određena zakonom i Statutom društva. Funkcija marketinga objedinjuje poslove istraživanja marketinga, nabavke, skladištenja i prodaje. Funkcija proizvodnje ima zadatak da planira, organizuje i izvodi poslove vezane za proizvodnju gdje se prvenstveno misli na osiguranje adekvatnih tehnoloških postupaka koji će dovesti do kvaliteta proizvoda zahtijevanog od strane potrošača. Računovodstvo u principu prati cjelokupno poslovanje preduzeća izraženo materijalnim i vrijednosnim podacima. Zadatak funkcije razvoja je u stalnom istraživanju novih tržišnih šansi i odmjerenju internih mogućnosti prema njima u cilju njihovog efikasnog korištenja.

## 6.6. Struktura menadžmenta i zaposlenih

Popunjenost organizacione strukture (slika 6.1.) menadžerima i zaposlenicima sa postojećim kvalifikacionim sposobnostima prikazan je u tabeli 6.4.

Menadžeri i zaposlenici	Broj izvršilaca po kvalifikacionoj strukturi				Ukupno
	Stepen stručne spreme				
	VII	VI	IV	III	
<b>Menadžment</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>3</b>
Direktor	1				1
Menadžer proizvodnje	1				1
Menadžer ekon.-finans. poslova		1			1
<b>Zaposlenici</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>16</b>
Zaposlenici u proizvodnji		1	4	3	8
Zaposlenici u transportu			1	3	4
Zaposlenici u trgovini				1	1
Zaposlenici u administraciji			1		1
Zaposlenici na održavanju higijene				2	2
<b>Ukupno</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>19</b>

*Tabela 6.4. Kvalifikaciona struktura menadžera i zaposlenika prije realizacije projekta*

Poslove direktora privrednog društva obavlja vlasnik, poduzetnik-osnivač Mehmed Mehmedović. Pored ovih poslova on je zadužen i za poslove razvoja te je direktnije uključen u poslove istraživanja tržišta u okviru funkcije marketinga. Mehmedović Mehmed je završio Tehnološki fakultet 1988. godine u Tuzli. Do osnivanja vlastitog preduzeća radio je u dvije renomirane industrijske pekare (Klara d.d. Zagreb i Klas d.d. Sarajevo) na organizacionim poslovima proizvodnje hljeba, peciva, lisnatog tijesta i kolača. U okviru obavljanja svojih poslova bio je povremeno uključivan i u timove za istraživanje tržišta za nove proizvode. Obrazovni nivo, stečeno radno iskustvo i pokazani uspjeh u rukovođenju vlastitim privrednim društvom te visoke moralne odlike ovog menadžera predstavljaju garanciju daljnjeg napredovanja privrednog društva.

Poslove menadžera proizvodnje obavlja Suljo Suljić koji je također završio Tehnološki fakultet 1988. godine u Tuzli. Prva radna iskustva stekao je u privrednom društvu Pekare d.d. Tuzla na poslovima tehnologa zaduženog za kvalitet. Od osnivanja „Tuzlapeć“ d.o.o. zajedno sa preduzetnikom osnivačem učestvuje u rješavanju svih bitnih pitanja vezanih za proizvodnju. Neposredno rukovodi zaposlenicima u proizvodnji, transportu i održavanju higijene gdje pokazuje naglašene organizacijske sposobnosti u sistemu vođenja, motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Menadžer zadužen za ekonomskp-financijske poslove gospodin Bajro Bajrić, dipl.ecc. završio je Ekonomski fakultet u Tuzli 2000. godine. Njegovo prvo zaposlenje bilo je u firmi „Tuzlapeć“ d.o.o Tuzla. On organizira poslove iz funkcije računovodstva i marketinga i organizira rad zaposlenika u administraciji i trgovini.

Kvalifikaciona struktura zaposlenika kao i njihovo iskustvo omogućavaju realizaciju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja kao i njegove misije.

Kako se ovim poduzetničkim projektom predviđa povećanje proizvodnje svih vrsta proizvoda, a posebno peciva i lisnatog tijesta to će biti zahtijevano dodatno upošljavanje zaposlenika. Dodatno se planira uposliti tri nova zaposlenika u proizvodnji od kojih će jedno biti sa visokom stručnom spremom na radno mjesto tehnologa za kvalitet, i dvoje sa srednjom stručnom spremom na radna mjesta pekar-slastičar.

### 6.7. Terminski plan implementacije poduzetničkog projekta

Plan implementacije poduzetničkog projekta odvijat će se kroz realizaciju aktivnosti čije odvijanje se prikazuje u tabeli 6.5.

	Oktobar 2004.	Novembar 2004.	Decembar 2004.
Aktivnost 1			
Aktivnost 2			
Aktivnost 3			
Aktivnost 4			
Aktivnost 5			
Aktivnost 6			
Aktivnost 7			
Aktivnost 8			

*Tabela 6.5. Terminski plan implementacije poduzetničkog projekta*

Legenda:

Aktivnost 1. Prikupiti vlastita sredstva te identificirati izvore kapitala za pribavljanje dodatnih sredstava:

Aktivnost 2. Izraditi potrebnu dokumentaciju za realizaciju poduzetničkog projekta.

Aktivnost 3. Prikupiti ponude te odabrati najpovoljnijeg ponuđača.

Aktivnost 4. Aktivirati izvore kapitala za ulaganja u stalna sredstva-opremu

Aktivnost 5. Nabaviti i montirati opremu.

Aktivnost 6. Ugovoriti i nabaviti potrebne materijalne inpute.

Aktivnost 7. Angažovati potrebne zaposlenike.

Aktivnost 8. Otpočeti proizvodnju na novim mašinama.

## **7. PRAVNI ASPEKT**

### **7.1. Pravno organizacioni oblik**

„Tuzlapec“ d.o.o. je organizovano na osnovu Odluke o osnivanju društva sa ograničenom odgovornošću. Odluku je donio poduzetnik-osnivač gospodin Mehmed Mehmedović. Privredno društvo je registrovano kod Višeg suda u Tuzli 27.12.2001. godine pod brojem U/I-1240/01, a sa radom je počelo od januara 2002. godine. U osnivačkoj Odluci su istaknuti podaci: o vlasniku privrednog društva; firmi, sjedištu i djelatnosti društva, osnovnom kapitalu i visini udjela, povećanju i smanjenju osnovnog kapitala; pravima i obavezama člana društva; načinu izmirivanja troškova osnivanja; imenovanja uprave, zastupanja društva i registracije; vrijeme na koje se društvo osniva i završne odredbe. Pored Odluke o osnivanju donešen je i Statut društva u okviru koga su detaljnije razrađeni pojedini dijelovi iz Odluke o osnivanju društva sa ograničenom odgovornošću. Statut je najvažniji pravni akt u privrednom društvu pa on sadrži i određene odredbe iz kojih se izvode drugi pravni akti: odluke i pravilnici. Prema Statutu osnivački ulog vlasnika iznosi 200.000 KM od čega je u novcu 120.000 KM a 80.000 KM u stvarima (zemljište i građevine). U dijelu Statuta koji reguliše vođenje poslova i zastupanje društva određeno je da poslovanje društva vodi uprava društva. Upravu društva čini lice koje je imenovano na funkciju top menadžera (direktora). Statutom je predviđeno da će privredno društvo biti organizovano po funkcionalnoj organizacijskoj strukturi. Funkcionalna organizacijska struktura predviđa postojanje sljedećih funkcionalnih cjelina: marketing, proizvodnja, računovodstvo, razvoj.

### **7.2. Opći i posebni propisi koji se primjenjuju u vezi s proizvodom**

Preduzeće će obavljati poslove iz domena proizvodnje i trgovine. Shodno tome na njegovo poslovanje će imati direktan uticaj zakonski i podzakonski propisi (uredbe, pravilnici, rješenja, odluke) , propisi koji regulišu poslovanje privrednih subjekata koji obavljaju pomenutu djelatnost doneseni na nivou Bosne i Hercegovine, Federacije BiH, Tuzlanskog kantaona i Općine Tuzla.

Važniji opći propisi koji regulišu pomenutu oblast su:

- Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga ("Službene novine Federacije BiH" br. 64/04)
- Zakon o trgovini ("Službene novine Federacije BiH" br. 64/04 i 12/05)
- Zakon o registraciji poslovnih subjekata u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH" broj 4/00)
- Zakon o kontroli cijena ("Službene novine Federacije BiH" broj 2/95)
- Zakon o zaštiti potrošača ("Službeni glasnik BiH" broj 25/06)

## 8. FINANSIJE

### 8.1. Dosadašnji rezultata poslovanja

Privredno društvo Tuzlapeć d.o.o. je u dosadašnjem poslovanju bilježilo pozitivne finansijske rezultate čije veličine najegzatnije možemo sagledati iz redigovanih zvaničnih finansijskih izvještaja (bilansa stanja i bilansa uspjeha).

O P I S	AOP	Novčani iznosi u KM		
		2002.	2003.	2004.
<b>AKTIVA (SREDSTVA)</b>				
<b>A. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>				
<b>B. STALNA SREDSTVA</b>		<b>620.000</b>	<b>560.000</b>	<b>528.984</b>
1. Nematerijalna sredstva		20.000	20.000	20.000
2. Materijalna sredstva		600.000	540.000	508.984
3. Finansijska sredstva				
<b>C. TEKUĆA SREDSTVA</b>		<b>126.000</b>	<b>124.877</b>	<b>120.000</b>
1. Zalihe		50.000	60.000	57.000
2. Potraživanja		70.000	59.877	55.000
3. Ulaganja				
4. Gotovina u banci i blagajni		6.000	5.000	8.000
<b>D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA</b>				
<b>UKUPNO AKTIVA (SREDSTVA)</b>		<b>746.000</b>	<b>684.877</b>	<b>648.984</b>
Vanbilansna evidencija				
<b>PASIVA (KAPITAL I OBAVEZE)</b>				
<b>A. KAPITAL</b>		<b>400.000</b>	<b>429.877</b>	<b>468.984</b>
<b>B. OBAVEZE</b>		<b>346.000</b>	<b>255.000</b>	<b>180.000</b>
1. Dugoročne obaveze		200.000	120.000	85.000
2. Tekuće obaveze		146.000	135.000	95.000
<b>UKUPNA PASIVA (KAPITAL I OBAVEZE)</b>		<b>746.000</b>	<b>684.877</b>	<b>648.984</b>
Vanbilansna evidencija				

Tabela 8.1. Redigovani bilans stanja za 2002., 2003. i 2004. godinu

O P I S	AOP	Novčani iznosi u KM		
		2002.	2003.	2004.
Prihodi od prodaje		995.900	1.085.192	1.163.520
Troškovi prodaje		966.023	1.041.784	1.105.344
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>29.877</b>	<b>43.408</b>	<b>58.176</b>
Porez na dobit		0	6.511	12.217
<b>Dobit poslije poreza</b>		<b>29.877</b>	<b>36.897</b>	<b>45.959</b>
Vanredni prihodi			6.000	8.000
Vanredni rashodi			3.400	9.950
Dobit od vanrednih stavki			2.600	
Gubitak od vanrednih stavki				1.950
Porez na dobit od vanrednih stavki			390	
Neto dobit od vanrednih stavki			2.210	
<b>Neto dobit za period (203+210) ili (203-208)</b>		<b>29.877</b>	<b>39.107</b>	<b>45.959</b>
<b>Gubitak za period (204+208) ili (210-204) &lt; 0</b>				

Tabela 8.2. Redigovani bilans uspjeha za 2002., 2003. i 2004. godinu



## 8.2. Potrabna ulaganja i izvori ulaganja

Poduzetničkim projektom se predviđaju ulaganja u nabavku opreme za proizvodnju peciva i lsinatog tijesta. Pored ulaganja u opremu poduzetnik će uložiti i dio sredstava u tekuća sredstva odnosno zalihe sirovina neophodnih za odvijanje povećanog obima proizvodnje. U tabeli 8.3. dat je pregled strukture ulaganja.

Konto	Strukturni element ulaganja	Iznos u KM
0	Stalna sredstva	120.000,00
1	Zalihe	30.000,00
	Ukupna vrijednost ulaganja	150.000,00

Tabela 8.3. Struktura ulaganja

Ulaganja će se izvršiti iz vlastitih izvora i kredita Tuzlanske banke d.d. Tuzla. Pregled strukture izvora ulaganja dat je u tabeli 8.4.

Izvori sredstava	Iznos u KM	Omjer u %
Vlasitita sredstva	30.000,00	20,00%
Pozajmljena (tuđa) sredstva	120.000,00	80,00%
Ukupno sredstava	150.000,00	100,00%

Tabela 8.4. Struktura izvora ulaganja

## 8.3. Otplatni (amortizacioni) plan

Ulaganja će se izvršiti u skladu sa dinamikom opisanom u trećem dijelu poduzetničkog projekta dok će aktiviranje sredstava biti u januaru 2005. godine kada će biti i knjižena nabavka opreme. Očekujemo da kredit Tuzlanske banke d.d. bude odobren u skladu sa važećom ponudom, u kojoj su sadržani sljedeći elementi: iznos kredita je 120.000 KM, rok otplate 60 mjeseci bez grace perioda, početak otplate januar 2005. godina, amortizacija zajma jednakim dekurzivnim anuitetima, godišnja kamatna stopa 10%, obračun kamata dekurzivno mjesečno po relativnoj kamatnoj stopi na ostatak duga. Na osnovu ovih elemenata urađen je otplatni (amortizacioni) plan čije elemente prikazujemo u tabeli 5.5.

Elemente otplatnog plana smo izračunali primjenom sljedećih relacija uz korištenje Excela.

$$a = K \cdot \frac{r^n \cdot (r - 1)}{r^n - 1} = 120.000 \cdot \frac{1,008333^{60} \cdot (1,008333 - 1)}{1,008333^{60} - 1} = 2.549,65 \text{ pri čemu je}$$

$$r = 1 + \frac{10}{12 \cdot 100} = 1,00833 \text{ mjesečni dekurzivni kamatni faktor}$$

$$I_1 = \frac{K \cdot p}{100 \cdot 12} \text{ prva kamata } b_1 = a - I_1 \text{ prva otplata } R_1 = K - b_1 \text{ prvi ostatak duga}$$

$$I_m = \frac{R_{m-1} \cdot p}{100 \cdot 12} \quad b_m = a - I_m \quad R_m = R_{m-1} - b_m \text{ za ostale redove otplatnog plana}$$

Period mjesec	Dug i ostatak duga	Kamata	Otplata	Anuitet
	120.000,00			
1	118.450,35	1.000,00	1.549,65	2.549,65
2	116.887,80	987,09	1.562,56	2.549,65
3	115.312,22	974,06	1.575,58	2.549,65
4	113.723,50	960,94	1.588,71	2.549,65
5	112.121,56	947,70	1.601,95	2.549,65
6	110.506,26	934,35	1.615,30	2.549,65
7	108.877,50	920,89	1.628,76	2.549,65
8	107.235,16	907,31	1.642,33	2.549,65
9	105.579,14	893,63	1.656,02	2.549,65
10	103.909,33	879,83	1.669,82	2.549,65
11	102.225,59	865,91	1.683,73	2.549,65
12	100.527,83	851,88	1.697,77	2.549,65
13	98.815,91	837,73	1.711,91	2.549,65
14	97.089,73	823,47	1.726,18	2.549,65
15	95.349,17	809,08	1.740,56	2.549,65
16	93.594,10	794,58	1.755,07	2.549,65
17	91.824,40	779,95	1.769,69	2.549,65
18	90.039,96	765,20	1.784,44	2.549,65
19	88.240,65	750,33	1.799,31	2.549,65
20	86.426,34	735,34	1.814,31	2.549,65
21	84.596,92	720,22	1.829,43	2.549,65
22	82.752,25	704,97	1.844,67	2.549,65
23	80.892,20	689,60	1.860,04	2.549,65
24	79.016,66	674,10	1.875,54	2.549,65
25	77.125,49	658,47	1.891,17	2.549,65
26	75.218,55	642,71	1.906,93	2.549,65
27	73.295,73	626,82	1.922,82	2.549,65
28	71.356,88	610,80	1.938,85	2.549,65
29	69.401,88	594,64	1.955,00	2.549,65
30	67.430,58	578,35	1.971,30	2.549,65
31	65.442,86	561,92	1.987,72	2.549,65
32	63.438,57	545,36	2.004,29	2.549,65
33	61.417,58	528,65	2.020,99	2.549,65
34	59.379,75	511,81	2.037,83	2.549,65
35	57.324,93	494,83	2.054,81	2.549,65
36	55.252,99	477,71	2.071,94	2.549,65
37	53.163,79	460,44	2.089,20	2.549,65
38	51.057,18	443,03	2.106,61	2.549,65
39	48.933,01	425,48	2.124,17	2.549,65
40	46.791,14	407,78	2.141,87	2.549,65
41	44.631,42	389,93	2.159,72	2.549,65
42	42.453,70	371,93	2.177,72	2.549,65
43	40.257,84	353,78	2.195,86	2.549,65
44	38.043,67	335,48	2.214,16	2.549,65
45	35.811,06	317,03	2.232,61	2.549,65
46	33.559,84	298,43	2.251,22	2.549,65
47	31.289,86	279,67	2.269,98	2.549,65
48	29.000,96	260,75	2.288,90	2.549,65
49	26.692,99	241,67	2.307,97	2.549,65
50	24.365,79	222,44	2.327,20	2.549,65
51	22.019,19	203,05	2.346,60	2.549,65
52	19.653,04	183,49	2.366,15	2.549,65
53	17.267,17	163,78	2.385,87	2.549,65
54	14.861,42	143,89	2.405,75	2.549,65
55	12.435,62	123,85	2.425,80	2.549,65
56	9.989,60	103,63	2.446,02	2.549,65
57	7.523,20	83,25	2.466,40	2.549,65
58	5.036,25	62,69	2.486,95	2.549,65
59	2.528,57	41,97	2.507,68	2.549,65
60	0,00	21,07	2.528,57	2.549,65
	<b>3.957.446,63</b>	<b>32.978,72</b>	<b>120.000,00</b>	<b>152.978,72</b>

Tabela 8.5. Otplatni (amortizacioni) plan

#### 8.4. Projekcija očekivanih primitaka

Osnovna namjena prezentiranog primjerka poduzetničkog projekta je da pruži uvjerenja kreditoru da će odobrena sredstva moći biti pravovremeno vraćena zajedno sa pripadajućim kamatama. Zbog toga u nastavku nećemo odvojeno posmatrati učinke ulaganja u novu opremu koja se finansira sredstvima zahtijevnim ovim projektom, nego ćemo pokazatelje prikazivati sumarno za planirani ukupni obim proizvodnje Tuzlapeca d.o.o. Tuzla. Na bazi pokazatelja o očekivanom obimu proizvodnje po pojedinim vrstama proizvoda iz proizvodnog programa i prosječnih cijena za 1.000 grama proizvoda izračunali smo i očekivane prihode od prodaje po godinama za pojedine vrste proizvoda. Pokazatelji o očekivanim prihodima dati su u tabeli 8.6.

PROIZVODNI PROGRAM	Prosječna cijena za 1000 grama	PROJEKCIJA PRIHODA OD PRODAJE				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
		KM	KM	KM	KM	KM
Osnovne vrste hljeba	1,02	468.742	477.933	487.124	496.315	505.506
Specijalne vrste hljeba	1,59	335.488	343.670	351.853	360.036	368.218
Peciva	1,50	497.196	530.342	546.916	563.489	580.062
Lisnata tijesta	4,00	90.400	94.016	97.632	101.248	104.864
Ukupno		1.391.826	1.445.962	1.483.525	1.521.087	1.558.650

Tabela 8.6. Očekivani iznosi prihoda od prodaje za period 2005.-2009.

Pored očekivanih prihoda od prodaje očekuju se i vanredni prihodi čiji će iznosi biti dati u tabeli 8.8.

#### 8.5. Projekcija očekivanih izdataka

U narednom dijelu ćemo dati prikaz očekivanih izdataka poslovanja. Sistematizacija izdataka izvršena je prema analitičkom kontnom planu za preduzeća. Sumarne iznose izdataka prikazujemo u tabeli 8.7. dok se analitički iznosi pojedinih izdataka mogu pogledati u prilogu ovog poduzetničkog projekta.

ELEMENTI	OČEKIVANI IZNOSI				
	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
	KM	KM	KM	KM	KM
Ulaganja u stalna sredstva					
Ulaganja u tekuća sredstva					
Troškovi poslovanja	1.208.676	1.253.628	1.290.181	1.318.777	1.347.280
Materijalni troškovi i amortizacija	869.901	901.856	925.622	949.511	973.529
Troškovi sirovina i materijala	722.915	750.651	770.080	789.509	808.938
Troškovi energije	78.486	81.529	84.691	87.977	91.391
Troškovi rezervnih dijelova	6.000	6.400	6.800	7.200	7.600
Troškovi sitnog inventara	2.500	2.775	3.050	3.325	3.600
Amortizacija	60.000	60.500	61.000	61.500	62.000
Troškovi zaposlenih	278.712	292.648	306.642	312.856	319.183
Troškovi usluga	44.268	46.225	48.216	50.241	52.303
Troškovi finansiranja	15.795	12.900	9.702	6.168	2.265
Ukakulis. rezervis. za rizike i obaveze	55.673	57.838	59.341	60.843	62.346
Vanredni rashodi	8.850	9.180	9.447	9.657	9.867
<b>Ukupno</b>	<b>1.273.200</b>	<b>1.320.647</b>	<b>1.358.969</b>	<b>1.389.278</b>	<b>1.419.494</b>

Tabela 8.7. Očekivani izdaci za period 2005.-2009.

## 8.6. Raspodjela očekivanih izdataka

Na bazi pokazatelja o očekivanim primicima i izdacima prikazanim u predhodne dvije tabele kreiramo tabelu 8.8. u kojoj je na bazi pomenutih pokazatelja izračunata bruto dobit, te porezi i neto dobit po godinama u posmatranom periodu.

ELEMENTI	OČEKIVANI IZNOSI				
	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
	KM	KM	KM	KM	KM
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>1.402.960</b>	<b>1.457.529</b>	<b>1.495.393</b>	<b>1.533.256</b>	<b>1.571.119</b>
1. Prihodi od prodaje	1.391.826	1.445.962	1.483.525	1.521.087	1.558.650
2. Izvori finansiranja					
2.1. Vlastita sredstva					
2.2. Krediti					
3. Vanredni prihodi	11.135	11.568	11.868	12.169	12.469
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8)</b>	<b>1.273.200</b>	<b>1.320.647</b>	<b>1.358.969</b>	<b>1.389.278</b>	<b>1.419.494</b>
4. Ulaganja u stalna sredstva					
5. Ulaganja u tekuća sredstva					
6. Troškovi poslovanja	1.208.676	1.253.628	1.290.181	1.318.777	1.347.280
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	869.901	901.856	925.622	949.511	973.529
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	722.915	750.651	770.080	789.509	808.938
6.1.2. Troškovi energije	78.486	81.529	84.691	87.977	91.391
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	6.000	6.400	6.800	7.200	7.600
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	2.500	2.775	3.050	3.325	3.600
6.1.5 Amortizacija	60.000	60.500	61.000	61.500	62.000
6.2. Troškovi zaposlenih	278.712	292.648	306.642	312.856	319.183
6.3. Troškovi usluga	44.268	46.225	48.216	50.241	52.303
6.4. Troškovi finansiranja	15.795	12.900	9.702	6.168	2.265
7. Ukakulis. rezervis. za rizike i obaveze	55.673	57.838	59.341	60.843	62.346
8. Vanredni rashodi	8.850	9.180	9.447	9.657	9.867
<b>III BRUTO PRIMICI (BRUTO DOBIT)</b>	<b>129.761</b>	<b>136.882</b>	<b>136.424</b>	<b>143.978</b>	<b>151.626</b>
IV Porez na dobit 30%	38.928	41.065	40.927	43.193	45.488
<b>V NETO PRIMITCI</b>	<b>90.832</b>	<b>95.818</b>	<b>95.497</b>	<b>100.785</b>	<b>106.138</b>

Tabela 8.8. Raspodjela očekivanih izdataka za period 2005.-2009.

Poduzetničkim projektom se, kako je to istaknuto u trećem dijelu, planira ulaganje u 2004. godini, zbog čega su redovi u tabeli koji bi trebali sadržavati pokazatelje izvora finansiranja i ulaganja ostali prazni. Tabela 8.8. u kategoriji izdataka sadrži i izdatke za amortizaciju. Amortizacija je trošak stalnih sredstava. Ona je obračunska kategorija i po svojoj suštini nije izdatak kao što je to slučaj sa drugim troškovima poslovanja.<sup>1</sup>

Na bazi pokazatelja iz tabele 8.8. kreirani su pokazatelji gotovinskog toka za pojedine godine koje prikazujemo u narednih pet tabela.

Pokazatelji iz tabela od 8.9. do 8.13. ukazuju na kontinuirano ostvarivanje pozitivnog gotovinskog toka što znači da privredno društvo Tuzlapeć d.o.o. neće imati problema sa vraćanjem pozajmljenih novčanih sredstava. Iz tabela uočavamo kontinuirani rast neto dobiti i gotovine što će za posljedicu imati povećanu likvidnost poslovanja na jednoj strani ali i stvoriti pretpostavku za kumuliranje finansijskih sredstava za nova ulaganja u materijalnu ili finansijsku imovinu preduzetnika.

<sup>1</sup> Značajan broj autora amortizaciju ne uvrštava u izdatke zbog njenog posebnog karaktera troška. Računski gledano ona predstavlja svojevršno rezervisanje sredstava i ukoliko ne bi bila uvrštena u izdatke ona će za svoj iznos uvećati gotovinski saldo prije kredita. U slučaju uvrštavanja amortizacije potrebno je zbrojiti iznos amortizacije i gotovinskog salda prije kredita čime se rješava ovaj problem ali i drugi vezani za zvanične bilansne sheme.

Tabela 8.9. Analiza novčanog toka za prvu godinu poslovanja

Elementi	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI u 2005. godini												
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno
	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>91.192</b>	<b>119.252</b>	<b>126.266</b>	<b>133.281</b>	<b>133.281</b>	<b>119.252</b>	<b>112.237</b>	<b>109.431</b>	<b>98.207</b>	<b>119.953</b>	<b>119.953</b>	<b>120.655</b>	1.402.960
1. Prihodi od prodaje	90.469	118.305	125.264	132.223	132.223	118.305	111.346	108.562	97.428	119.001	119.001	119.697	1.391.826
2. Izvori finansiranja													
2.1. Vlastita sredstva													
2.2. Krediti													
3. Vanredni prihodi	724	946	1.002	1.058	1.058	946	891	868	779	952	952	958	11.135
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8+9+10)</b>	<b>84.987</b>	<b>107.814</b>	<b>114.295</b>	<b>119.749</b>	<b>120.243</b>	<b>108.177</b>	<b>100.482</b>	<b>99.611</b>	<b>90.821</b>	<b>108.409</b>	<b>108.685</b>	<b>109.927</b>	1.273.200
4. Ulaganja u stalna sredstva													0
5. Ulaganja u tekuća sredstva													0
6. Troškovi poslovanja	80.784	102.334	108.486	113.623	114.112	102.691	95.340	94.579	86.296	102.895	103.167	104.369	
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	58.369	73.479	78.036	81.578	82.086	73.914	68.196	68.100	62.418	74.029	74.319	75.377	869.901
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	47.712	61.086	65.207	68.315	68.821	61.520	56.243	56.315	51.327	61.592	61.881	62.894	722.915
6.1.2. Troškovi energije	5.102	6.671	7.064	7.456	7.456	6.671	6.279	6.122	5.494	6.711	6.711	6.750	78.486
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	390	510	540	570	570	510	480	468	420	513	513	516	6.000
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	165	211	226	236	238	213	195	195	178	213	214	218	2.500
6.2. Amortizacija	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
7. Troškovi zaposlenih	18.116	23.691	25.084	26.478	26.478	23.691	22.297	21.740	19.510	23.830	23.830	23.969	278.712
8. Troškovi usluga	2.877	3.763	3.984	4.205	4.205	3.763	3.541	3.453	3.099	3.785	3.785	3.807	44.268
9. Troškovi finansiranja	1.422	1.402	1.382	1.362	1.343	1.324	1.305	1.287	1.269	1.251	1.233	1.216	15.796
10. Ukal. rezervisanja za rizike i obaveze	3.619	4.732	5.011	5.289	5.289	4.732	4.454	4.342	3.897	4.760	4.760	4.788	55.673
11. Vanredni rashodi	584	748	798	836	843	753	689	689	628	754	758	770	8.850
Bruto obrt na mjesec	6.205	11.438	11.971	13.533	13.038	11.075	11.754	9.820	7.386	11.544	11.268	10.728	129.760
Porez na dobit	1.862	3.431	3.591	4.060	3.911	3.322	3.526	2.946	2.216	3.463	3.381	3.218	38.928
Neto obrt na mjesec (neto dobit)	4.343,70	8.006,50	8.380,00	9.472,88	9.126,55	7.752,32	8.228,12	6.873,87	5.170,08	8.081,08	7.887,84	7.509,38	90.832
Početna gotovina	8.000,00	10.794,05	17.238,00	24.042,42	31.926,59	39.451,19	45.588,21	52.187,57	57.419,11	60.933,17	67.344,42	73.548,52	
<b>Gotovinski saldo prije kredita</b>	<b>12.343,70</b>	<b>18.800,55</b>	<b>25.618,00</b>	<b>33.515,30</b>	<b>41.053,14</b>	<b>47.203,51</b>	<b>53.816,33</b>	<b>59.061,44</b>	<b>62.589,18</b>	<b>69.014,24</b>	<b>75.232,26</b>	<b>81.057,90</b>	
Iznos otplate zajma	1.549,65	1.562,56	1.575,58	1.588,71	1.601,95	1.615,30	1.628,76	1.642,33	1.656,02	1.669,82	1.683,73	1.697,77	19.472
<b>Krajnji gotovinski saldo</b>	<b>10.794,05</b>	<b>17.238,00</b>	<b>24.042,42</b>	<b>31.926,59</b>	<b>39.451,19</b>	<b>45.588,21</b>	<b>52.187,57</b>	<b>57.419,11</b>	<b>60.933,17</b>	<b>67.344,42</b>	<b>73.548,52</b>	<b>79.360,13</b>	
Krajnji kreditni saldo	118.450,35	116.887,80	115.312,22	113.723,50	112.121,56	110.506,26	108.877,50	107.235,16	105.579,14	103.909,33	102.225,59	100.527,83	

Tabela 8.10. Analiza novčanog toka za drugu godinu poslovanja

Elementi	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI u 2006. godini												
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno
	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>94.739</b>	<b>123.890</b>	<b>131.178</b>	<b>138.465</b>	<b>138.465</b>	<b>123.890</b>	<b>116.602</b>	<b>113.687</b>	<b>102.027</b>	<b>124.619</b>	<b>124.619</b>	<b>125.348</b>	1.457.529
1. Prihodi od prodaje	93.988	122.907	130.137	137.366	137.366	122.907	115.677	112.785	101.217	123.630	123.630	124.353	1.445.962
2. Izvori finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Vlastita sredstva													0
2.2. Krediti													0
3. Vanredni prihodi	752	983	1.041	1.099	1.099	983	925	902	810	989	989	995	11.568
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8+9+10)</b>	<b>88.036</b>	<b>111.821</b>	<b>118.575</b>	<b>124.261</b>	<b>124.779</b>	<b>112.215</b>	<b>104.210</b>	<b>103.302</b>	<b>94.148</b>	<b>112.474</b>	<b>112.765</b>	<b>114.061</b>	1.320.647
4. Ulaganja u stalna sredstva													0
5. Ulaganja u tekuća sredstva													0
6. Troškovi poslovanja	83.671	106.129	112.541	117.899	118.411	106.518	98.868	98.075	89.447	106.747	107.034	108.288	1.253.628
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	60.483	76.180	80.914	84.594	85.121	76.632	70.693	70.592	64.690	76.752	77.053	78.152	901.856
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	49.543	63.430	67.709	70.937	71.462	63.880	58.401	58.476	53.296	63.955	64.256	65.307	750.651
6.1.2. Troškovi energije	5.299	6.930	7.338	7.745	7.745	6.930	6.522	6.359	5.707	6.971	6.971	7.012	81.529
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	416	544	576	608	608	544	512	499	448	547	547	550	6.400
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	183	234	250	262	264	236	216	216	197	236	238	241	2.775
6.2. Amortizacija	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	60.500
7. Troškovi zaposlenih	19.022	24.875	26.338	27.802	27.802	24.875	23.412	22.827	20.485	25.021	25.021	25.168	292.648
8. Troškovi usluga	3.005	3.929	4.160	4.391	4.391	3.929	3.698	3.606	3.236	3.952	3.952	3.975	46.225
9. Troškovi finansiranja	1.161	1.145	1.128	1.113	1.097	1.081	1.066	1.051	1.036	1.022	1.007	993	12.900
10. Ukal. rezervisanja za rizike i obaveze	3.760	4.916	5.205	5.495	5.495	4.916	4.627	4.511	4.049	4.945	4.945	4.974	57.838
11. Vanredni rashodi	606	776	828	868	874	781	714	715	652	782	786	799	9.180
Bruto obrt na mjesec	6.703	12.069	12.603	14.204	13.686	11.675	12.393	10.386	7.879	12.145	11.854	11.287	136.882
Porez na dobit	2.011	3.621	3.781	4.261	4.106	3.502	3.718	3.116	2.364	3.643	3.556	3.386	41.065
Neto obrt na mjesec (neto dobit)	4.692	8.448	8.822	9.943	9.580	8.172	8.675	7.270	5.515	8.501	8.298	7.901	95.818
Početna gotovina	6.120	9.100	15.822	22.904	31.091	38.902	45.290	52.165	57.621	61.307	67.963	74.401	
<b>Gotovinski saldo prije kredita</b>	<b>10.812</b>	<b>17.549</b>	<b>24.644</b>	<b>32.846</b>	<b>40.671</b>	<b>47.074</b>	<b>53.964</b>	<b>59.435</b>	<b>63.136</b>	<b>69.808</b>	<b>76.261</b>	<b>82.302</b>	
Iznos otplate zajma	1.712	1.726	1.741	1.755	1.770	1.784	1.799	1.814	1.829	1.845	1.860	1.876	21.511
<b>Krajnji gotovinski saldo</b>	<b>9.100</b>	<b>15.822</b>	<b>22.904</b>	<b>31.091</b>	<b>38.902</b>	<b>45.290</b>	<b>52.165</b>	<b>57.621</b>	<b>61.307</b>	<b>67.963</b>	<b>74.401</b>	<b>80.426</b>	
Krajnji kreditni saldo	98.816	97.090	95.349	93.594	91.824	90.040	88.241	86.426	84.597	82.752	80.892	79.017	

Tabela 8.11 . Analiza novčanog toka za treću godinu poslovanja

Elementi	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI u 2007. godini												Ukupno
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	
	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>97.201</b>	<b>127.108</b>	<b>134.585</b>	<b>142.062</b>	<b>142.062</b>	<b>127.108</b>	<b>119.631</b>	<b>116.641</b>	<b>104.677</b>	<b>127.856</b>	<b>127.856</b>	<b>128.604</b>	1.495.393
1. Prihodi od prodaje	96.429	126.100	133.517	140.935	140.935	126.100	118.682	115.715	103.847	126.841	126.841	127.583	1.483.525
2. Izvori finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Vlastita sredstva													0
2.2. Krediti													0
3. Vanredni prihodi	771	1.009	1.068	1.127	1.127	1.009	949	926	831	1.015	1.015	1.021	11.868
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8+9+10)</b>	<b>90.476</b>	<b>115.056</b>	<b>122.033</b>	<b>127.914</b>	<b>128.450</b>	<b>115.478</b>	<b>107.225</b>	<b>106.280</b>	<b>96.824</b>	<b>115.764</b>	<b>116.066</b>	<b>117.404</b>	1.358.969
4. Ulaganja u stalna sredstva													0
5. Ulaganja u tekuća sredstva													0
6. Troškovi poslovanja	85.996	109.213	115.840	121.384	121.913	109.630	101.743	100.916	91.999	109.885	110.184	111.479	1.290.181
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	62.057	78.190	83.054	86.836	87.377	78.653	72.552	72.447	66.380	78.777	79.086	80.214	925.622
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	50.825	65.072	69.461	72.773	73.312	65.534	59.912	59.989	54.676	65.611	65.919	66.997	770.080
6.1.2. Troškovi energije	5.505	7.199	7.622	8.046	8.046	7.199	6.775	6.606	5.928	7.241	7.241	7.283	84.691
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	442	578	612	646	646	578	544	530	476	581	581	585	6.800
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	201	258	275	288	290	260	237	238	217	260	261	265	3.050
6.2. Amortizacija	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	61.000
7. Troškovi zaposlenih	19.932	26.065	27.598	29.131	29.131	26.065	24.531	23.918	21.465	26.218	26.218	26.371	306.642
8. Troškovi usluga	3.134	4.098	4.339	4.580	4.580	4.098	3.857	3.761	3.375	4.122	4.122	4.147	48.216
9. Troškovi finansiranja	873	861	849	837	825	813	802	790	779	768	757	747	9.702
10. Ukal. rezervisanja za rizike i obaveze	3.857	5.044	5.341	5.637	5.637	5.044	4.747	4.629	4.154	5.074	5.074	5.103	59.341
11. Vanredni rashodi	623	798	852	893	899	804	735	736	671	805	809	822	9.447
Bruto obrt na mjesec	6.724	12.053	12.553	14.148	13.612	11.631	12.407	10.360	7.854	12.092	11.790	11.200	136.424
Porez na dobit	2.017	3.616	3.766	4.244	4.084	3.489	3.722	3.108	2.356	3.628	3.537	3.360	40.927
Neto obrt na mjesec (neto dobit)	4.707	8.437	8.787	9.904	9.529	8.142	8.685	7.252	5.497	8.465	8.253	7.840	95.497
Početna gotovina	11.794	14.610	21.140	28.004	35.969	43.543	49.713	56.410	61.658	65.134	71.561	77.759	
<b>Gotovinski saldo prije kredita</b>	<b>16.501</b>	<b>23.047</b>	<b>29.927</b>	<b>37.908</b>	<b>45.498</b>	<b>51.684</b>	<b>58.397</b>	<b>63.662</b>	<b>67.155</b>	<b>73.599</b>	<b>79.814</b>	<b>85.599</b>	
Iznos otplate zajma	1.891	1.907	1.923	1.939	1.955	1.971	1.988	2.004	2.021	2.038	2.055	2.072	23.764
<b>Krajnji gotovinski saldo</b>	<b>14.610</b>	<b>21.140</b>	<b>28.004</b>	<b>35.969</b>	<b>43.543</b>	<b>49.713</b>	<b>56.410</b>	<b>61.658</b>	<b>65.134</b>	<b>71.561</b>	<b>77.759</b>	<b>83.527</b>	
Krajnji kreditni saldo	77.125	75.219	73.296	71.357	69.402	67.431	65.443	63.439	61.418	59.380	57.325	55.253	

Tabela 8.12 . Analiza novčanog toka za četvrtu godinu poslovanja

Elementi	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI u 2008. godini												Ukupno KM
	Januar KM	Februar KM	Mart KM	April KM	Maj KM	Juni KM	Juli KM	August KM	Septembar KM	Oktoabar KM	Novembar KM	Decembar KM	
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>99.662</b>	<b>130.327</b>	<b>137.993</b>	<b>145.659</b>	<b>145.659</b>	<b>130.327</b>	<b>122.660</b>	<b>119.594</b>	<b>107.328</b>	<b>131.093</b>	<b>131.093</b>	<b>131.860</b>	1.533.256
1. Prihodi od prodaje	98.871	129.292	136.898	144.503	144.503	129.292	121.687	118.645	106.476	130.053	130.053	130.814	1.521.087
2. Izvori finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Vlastita sredstva													0
2.2. Krediti													0
3. Vanredni prihodi	791	1.034	1.095	1.156	1.156	1.034	973	949	852	1.040	1.040	1.047	12.169
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8+9+10)</b>	<b>92.387</b>	<b>117.608</b>	<b>124.770</b>	<b>130.809</b>	<b>131.363</b>	<b>118.059</b>	<b>109.598</b>	<b>108.633</b>	<b>98.936</b>	<b>118.370</b>	<b>118.684</b>	<b>120.061</b>	1.389.278
4. Ulaganja u stalna sredstva													0
5. Ulaganja u tekuća sredstva													0
6. Troškovi poslovanja	87.795	111.620	118.423	124.116	124.663	112.066	103.979	103.135	93.991	112.345	112.656	113.988	1.318.777
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	63.639	80.210	85.205	89.090	89.645	80.685	74.422	74.311	68.079	80.812	81.129	82.287	949.511
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	52.108	66.714	71.214	74.609	75.161	67.187	61.424	61.503	56.055	67.266	67.582	68.687	789.509
6.1.2. Troškovi energije	5.719	7.478	7.918	8.358	8.358	7.478	7.038	6.862	6.158	7.522	7.522	7.566	87.977
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	468	612	648	684	684	612	576	562	504	616	616	619	7.200
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	219	281	300	314	317	283	259	259	236	283	285	289	3.325
6.2. Amortizacija	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	5.125	61.500
7. Troškovi zaposlenih	20.336	26.593	28.157	29.721	29.721	26.593	25.029	24.403	21.900	26.749	26.749	26.906	312.856
8. Troškovi usluga	3.266	4.271	4.522	4.773	4.773	4.271	4.019	3.919	3.517	4.296	4.296	4.321	50.241
9. Troškovi finansiranja	555	547	540	532	524	517	510	503	495	488	482	475	6.168
10. Ukal. rezervisanja za rizike i obaveze	3.955	5.172	5.476	5.780	5.780	5.172	4.867	4.746	4.259	5.202	5.202	5.233	60.843
11. Vanredni rashodi	637	816	871	913	919	822	751	752	686	823	827	840	9.657
Bruto obrt na mjesec	7.274	12.719	13.223	14.851	14.296	12.268	13.062	10.961	8.392	12.723	12.409	11.799	143.978
Porez na dobit	2.182	3.816	3.967	4.455	4.289	3.680	3.919	3.288	2.518	3.817	3.723	3.540	43.193
Neto obrt na mjesec (neto dobit)	5.092	8.903	9.256	10.395	10.008	8.587	9.144	7.673	5.875	8.906	8.686	8.259	100.785
Početna gotovina	14.217	17.220	24.017	31.149	39.402	47.250	53.660	60.607	66.066	69.708	76.363	82.779	
<b>Gotovinski saldo prije kredita</b>	<b>19.309</b>	<b>26.123</b>	<b>33.273</b>	<b>41.544</b>	<b>49.410</b>	<b>55.837</b>	<b>62.803</b>	<b>68.280</b>	<b>71.941</b>	<b>78.614</b>	<b>85.049</b>	<b>91.039</b>	
Iznos otplate zajma	2.089	2.107	2.124	2.142	2.160	2.178	2.196	2.214	2.233	2.251	2.270	2.289	26.252
<b>Krajnji gotovinski saldo</b>	<b>17.220</b>	<b>24.017</b>	<b>31.149</b>	<b>39.402</b>	<b>47.250</b>	<b>53.660</b>	<b>60.607</b>	<b>66.066</b>	<b>69.708</b>	<b>76.363</b>	<b>82.779</b>	<b>88.750</b>	
Krajnji kreditni saldo	53.164	51.057	48.933	46.791	44.631	42.454	40.258	38.044	35.811	33.560	31.290	29.001	



Tabela 8.13 . Analiza novčanog toka za petu godinu poslovanja

Elementi	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI u 2009. godini												
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno
	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM
<b>I PRIMITCI (1+2+3)</b>	<b>102.123</b>	<b>133.545</b>	<b>141.401</b>	<b>149.256</b>	<b>149.256</b>	<b>133.545</b>	<b>125.690</b>	<b>122.547</b>	<b>109.978</b>	<b>134.331</b>	<b>134.331</b>	<b>135.116</b>	1.571.119
1. Prihodi od prodaje	101.312	132.485	140.279	148.072	148.072	132.485	124.692	121.575	109.106	133.265	133.265	134.044	1.558.650
2. Izvori finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Vlastita sredstva													0
2.2. Krediti													0
3. Vanredni prihodi	810	1.060	1.122	1.185	1.185	1.060	998	973	873	1.066	1.066	1.072	12.469
<b>II IZDATCI (4+5+6+7+8+9+10)</b>	<b>94.283</b>	<b>120.151</b>	<b>127.500</b>	<b>133.698</b>	<b>134.270</b>	<b>120.633</b>	<b>111.963</b>	<b>110.977</b>	<b>101.037</b>	<b>120.971</b>	<b>121.298</b>	<b>122.713</b>	1.419.494
4. Ulaganja u stalna sredstva													0
5. Ulaganja u tekuća sredstva													0
6. Troškovi poslovanja	89.579	114.018	120.999	126.842	127.408	114.494	106.208	105.345	95.972	114.800	115.123	116.493	1.347.280
6.1. Materijalni troškovi i amortizacija	65.229	82.240	87.367	91.356	91.924	82.728	76.301	76.185	69.786	82.859	83.184	84.371	973.529
6.1.1. Troškovi sirovina i materijala	53.390	68.355	72.966	76.445	77.011	68.841	62.935	63.016	57.435	68.922	69.245	70.378	808.938
6.1.2. Troškovi energije	5.940	7.768	8.225	8.682	8.682	7.768	7.311	7.128	6.397	7.814	7.814	7.860	91.391
6.1.3. Troškovi rezervnih dijelova	494	646	684	722	722	646	608	593	532	650	650	654	7.600
6.1.4. Troškovi sitnog inventara	238	304	325	340	343	306	280	280	256	307	308	313	3.600
6.2. Amortizacija	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	62.000
7. Troškovi zaposlenih	20.747	27.131	28.726	30.322	30.322	27.131	25.535	24.896	22.343	27.290	27.290	27.450	319.183
8. Troškovi usluga	3.400	4.446	4.707	4.969	4.969	4.446	4.184	4.080	3.661	4.472	4.472	4.498	52.303
9. Troškovi finansiranja	204	201	198	195	193	190	187	185	182	179	177	174	2.265
10. Ukal. rezervisanja za rizike i ob.	4.052	5.299	5.611	5.923	5.923	5.299	4.988	4.863	4.364	5.331	5.331	5.362	62.346
11. Vanredni rashodi	651	834	890	932	939	840	768	769	701	841	845	858	9.867
Bruto obrt na mjesec	7.840	13.394	13.901	15.559	14.986	12.912	13.727	11.570	8.941	13.359	13.033	12.403	151.626
Porez na dobit	2.352	4.018	4.170	4.668	4.496	3.874	4.118	3.471	2.682	4.008	3.910	3.721	45.488
Neto obrt na mjesec (neto dobit)	5.488	9.376	9.731	10.891	10.490	9.038	9.609	8.099	6.259	9.352	9.123	8.682	106.138
Početna gotovina	14.577	17.757	24.806	32.190	40.715	48.819	55.452	62.635	68.288	72.080	78.945	85.560	
<b>Gotovinski saldo prije kredita</b>	<b>20.065</b>	<b>27.133</b>	<b>34.536</b>	<b>43.081</b>	<b>51.205</b>	<b>57.857</b>	<b>65.060</b>	<b>70.734</b>	<b>74.547</b>	<b>81.432</b>	<b>88.068</b>	<b>94.243</b>	
Iznos otplate zajma	2.308	2.327	2.347	2.366	2.386	2.406	2.426	2.446	2.466	2.487	2.508	2.529	29.001
<b>Krajnji gotovinski saldo</b>	<b>17.757</b>	<b>24.806</b>	<b>32.190</b>	<b>40.715</b>	<b>48.819</b>	<b>55.452</b>	<b>62.635</b>	<b>68.288</b>	<b>72.080</b>	<b>78.945</b>	<b>85.560</b>	<b>91.714</b>	
Krajnji kreditni saldo	26.693	24.366	22.019	19.653	17.267	14.861	12.436	9.990	7.523	5.036	2.529	0	

### 8.7. Tržišna ocjena projekta

Kako bismo pokazali uspješnost poduzetničkog projekta najprije ćemo na bazi očekivanih pokazatelja iz predhodnih tabela prikazati bilans stanja i bilans uspjeha za period vraćanja kreditnih sredstava.

O P I S	AOP	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
		KM	KM	KM	KM	KM
<b>AKTIVA (SREDSTVA)</b>						
<b>A. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>						
<b>B. STALNA SREDSTVA</b>		<b>588.984</b>	<b>528.484</b>	<b>497.484</b>	<b>465.984</b>	<b>433.984</b>
1. Nematerijalna sredstva		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
2. Materijalna sredstva		568.984	508.484	477.484	445.984	413.984
3. Financijska sredstva						
<b>C. TEKUĆA SREDSTVA</b>		<b>107.470</b>	<b>176.543</b>	<b>220.280</b>	<b>262.423</b>	<b>296.820</b>
1. Zalihe		48.133	62.189	82.436	121.089	139.006
2. Potraživanja		53.217	102.559	123.627	126.757	129.888
3. Ulaganja						
4. Gotovina u banci i blagajni		6.120	11.794	14.217	14.577	27.926
<b>UKUPNO AKTIVA (SREDSTVA)</b>		<b>696.454</b>	<b>705.027</b>	<b>717.764</b>	<b>728.407</b>	<b>730.804</b>
<b>PASIVA (KAPITAL I OBAVEZE)</b>						
<b>A. KAPITAL</b>		<b>482.771</b>	<b>521.699</b>	<b>562.764</b>	<b>576.407</b>	<b>590.804</b>
<b>B. OBAVEZE</b>		<b>213.683</b>	<b>183.328</b>	<b>155.000</b>	<b>152.000</b>	<b>140.000</b>
1. Dugoročne obaveze		74.500	62.500	50.000	47.000	45.000
2. Tekuće obaveze		139.183	120.828	105.000	105.000	95.000
<b>UKUPNA PASIVA (KAPITAL I OBAVEZE)</b>		<b>696.454</b>	<b>705.027</b>	<b>717.764</b>	<b>728.407</b>	<b>730.804</b>

Tabela 8.14. Očekivani novčani iznosi u bilansu stanja za period 2005.-2009.

O P I S	AOP	OČEKIVANI NOVČANI IZNOSI				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
		KM	KM	KM	KM	KM
Prihodi od prodaje		1.391.826	1.445.962	1.483.525	1.521.087	1.558.650
Troškovi prodaje		1.264.349	1.311.467	1.349.522	1.379.621	1.409.626
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>127.476</b>	<b>134.495</b>	<b>134.002</b>	<b>141.467</b>	<b>149.024</b>
Porez na dobit		38.243	40.348	40.201	42.440	44.707
<b>Dobit poslije poreza</b>		<b>89.233</b>	<b>94.146</b>	<b>93.802</b>	<b>99.027</b>	<b>104.317</b>
Vanredni prihodi		11.135	11.568	11.868	12.169	12.469
Vanredni rashodi		8.850	9.180	9.447	9.657	9.867
Dobit od vanrednih stavki		2.284	2.387	2.422	2.511	2.602
Gubitak od vanrednih stavki						
Porez na dobit od vanr. stavki		685	716	726	753	781
<b>Neto dobit od vanrednih stavki</b>		<b>1.599</b>	<b>1.671</b>	<b>1.695</b>	<b>1.758</b>	<b>1.821</b>
<b>Neto dobit za period (203+210) ili (203-208)</b>		<b>90.832</b>	<b>95.818</b>	<b>95.497</b>	<b>100.785</b>	<b>106.138</b>

Tabela 8.15. Očekivani novčani iznosi u bilansu uspjeha za period 2005.-2009.

Na bazi pokazatelja iz bilansa stanja i bilansa uspjeha za period prije i poslije pokretanja poduzetničkog projekta kreirat ćemo tabelu 8.11. u kojoj ćemo prikazati statičke pokazatelje: profitabilnosti, solventnosti, likvidnosti i zeta score modela čije tumačenje dajemo u prilogu ovog poduzetničkog projekta. Visoke vrijednosti izračunatih pokazatelja ukazuju na stabilnost poslovanja u narednom periodu.

Tabela 8.16 . Statički pokazatelji poslovanja u periodu 2002-2009 godina

Elementi i pokazatelji	Simbol	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Ukupna aktiva (ukupna sredstva)	1	746.000	684.877	648.984	696.454	705.027	717.764	728.407	730.804
Tekuća sredstva	2	126.000	124.877	120.000	107.470	176.543	220.280	262.423	296.820
Zalihe	3	50.000	60.000	57.000	48.133	62.189	82.436	121.089	139.006
Brza sredstva	4	76.000	64.877	63.000	59.337	114.354	137.844	141.334	157.813
Ukupna pasiva	5	746.000	684.877	648.984	696.454	705.027	717.764	728.407	730.804
Ukupni vlastiti kapital	6	400.000	429.877	468.984	482.771	521.699	562.764	576.407	590.804
Tržišna cijena kapitala (6 x 10%)	7	40.000	42.988	46.898	48277,12	52169,94	56276,41	57640,65	59080,43
Ukupne obaveze	8	346.000	255.000	180.000	213.683	183.328	155.000	152.000	140.000
Dugoročne obaveze	9	200.000	120.000	85.000	74.500	62.500	50.000	47.000	45.000
Tekuće obaveze	10	146.000	135.000	95.000	139.183	120.828	105.000	105.000	95.000
Prihodi od prodaje	11	995.900	1.085.192	1.163.520	1.391.826	1.445.962	1.483.525	1.521.087	1.558.650
Dobit prije oporezivanja	12	29.877	43.408	58.176	129.761	136.882	136.424	143.978	151.626
Dobit poslije poreza	13	29.877	39.107	45.959	90.832	95.818	95.497	100.785	106.138
<b>Pokazatelji profitabilnosti</b>									
Profitna marža prije oporezivanja	(12:11)	3,00%	4,00%	5,00%	9,32%	9,47%	9,20%	9,47%	9,73%
Neto profitna marža	(13:11)	3,00%	3,60%	3,95%	6,53%	6,63%	6,44%	6,63%	6,81%
Marža neto preostalog profita	(13:7)-1	-25,31%	-9,03%	-2,00%	88,15%	83,66%	69,69%	74,85%	79,65%
Stopa povarata na ukupnu imovinu	(12:1)	4,00%	6,34%	8,96%	18,63%	19,42%	19,01%	19,77%	20,75%
Povrat na ukupni vlastiti kapital	(13:6)	7,47%	9,10%	9,80%	18,81%	18,37%	16,97%	17,48%	17,96%
<b>Pokazatelji solventnosti</b>									
Stepen zaduženosti (1)	(8:1)	46,38%	37,23%	27,74%	30,68%	26,00%	21,59%	20,87%	19,16%
Stepen zaduženosti (2)	(9: 6+9)	33,33%	21,82%	15,34%	13,37%	10,70%	8,16%	7,54%	7,08%
Odnos duga i glavnice	(8:6)	86,50%	59,32%	38,38%	44,26%	35,14%	27,54%	26,37%	23,70%
<b>Pokazatelji likvidnosti</b>									
Koeficijent likvidnosti-tekući odnos	(2:10)	86,30%	92,50%	126,32%	77,22%	146,11%	209,79%	249,93%	312,44%
Koeficijent pokrivenosti	((2-10):2)	-15,87%	-8,11%	20,83%	-29,51%	31,56%	52,33%	59,99%	67,99%
Brzi odnos ili ubrzana likvidnost	(4:10)	0,52	0,48	0,66	0,43	0,95	1,31	1,35	1,66
<b>Pokazatelji "Zeta Skore" modela</b>									
x 1	(2:1)	0,169	0,182	0,185	0,154	0,250	0,307	0,360	0,406
x 2	(13:1)	0,040	0,057	0,071	0,130	0,136	0,133	0,138	0,145
x 3	(13:1)	0,040	0,057	0,071	0,130	0,136	0,133	0,138	0,145
x 4	(6:8)	1,156	1,686	2,605	2,259	2,846	3,631	3,792	4,220
x 5	(11:1)	1,335	1,585	1,793	1,998	2,051	2,067	2,088	2,133

### **8.8. Ocjena društvene rentabilnosti**

Realizacija poduzetničkog projekta pozitivno će uticati na djelimično rješavanje centralnog problema sa kojim se susreće bosanskohercegovačko društvo, a to je problem nezaposlenosti. Naime, ovim projektom se predviđa zapošljavanje četiri nova zaposlenika što će imati posredne i neposredne koristi za društvo.

Projektom se predviđa nabavka suvremene opreme koja će bitno utjecati na obim i kvalitet proizvodnje. Ova činjenica će opredijeliti i konkurenciju na nabavku slične opreme što će svakako imati utjecaja na podizanje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u privrednim društvima koja posluju u ovoj grani industrije.

I na kraju treba istaći da realizacija ovog projekta nema štetnih dejstava za radnu i životnu sredinu, odnosno projekat neće proizvesti štetna dejstva na ekologiju u mikro i makro okruženju.

### **8.9. Procjena rizika**

Procjena rizika je u uskoj vezi sa identifikovanim faktorima prijetnji koje dolaze iz eksternog okruženja i slabosti koje dolazi iz internog okruženja. Imajući u vidu pokazatelje analize uspješnosti poduzetničkog projekta kao i opredjeljenje za realizaciju predloženih poslovnih strategija možemo konstatovati da ne postoje značajniji rizici za realizaciju poduzetničkog projekta.

Za slučaj da dođe do nešto značajnijih odstupanja dejstva predviđenih faktora okruženja ona zbog stabilnosti tekućeg poslovanja nemogu dovesti u pitanje povarat zahtijevanih kreditnih sredstava.

### **8.10. Obezbjedenje sredstava iz tuđih izvora (kreditnih sredstava)**

Za obezbjedenje sredstava iz kredita Tuzlanske banke privredno društvo Tuzlapeć d.o.o. nudi:

- ☞ Mjenicu privrednog društva Tuzlapeć d.o.o. Tuzla.
- ☞ Vlastitu mjenicu vlasnika gospodina Mehmeda Mehmedovića.
- ☞ Upis hipoteke na opremu finansiranu kreditnim sredstvima banke.

**PRILOZI**

Sačiniti specifikaciju priloga.