



БИЗНИС ПЛАН

Предмет:

Предузетништво у малим и средњим предузећима

Др Дејан Лукић



ПРИМЕР БИЗНИС ПЛАНА



Изложиће се пример бизнис плана предузетника који поседује фирму која се бави трговином канцеларијским намештајем и дрвеним елементима, а идеја му је да прошири делатност фирме, изгради један мали погон за производњу сувих дрвених елемената.

У циљу испитивања стварне профитабилности саме идеје, бизнис планом је обухваћен само нови бизнис. То значи да је из анализе искључен утицај садашњег предмета пословања на нови бизнис.

Пример је израђен за илустрацију методолошког приступа израде бизнис плана малих и средњих предузећа. Темелји се на реалном подухвату, назив фирме је измишљен, а сви остали подаци о досадашњем пословању фирме и улазни подаци о бизнис плану су промењени ради лакшег разумевања поступка израде бизнис плана.



УВОД

У овом делу бизнис плана дају се следеће информације:

- Име и адреса фирме
- Име власника (предузетника) и њихове адресе и телефонски бројеви
- Параграф који описује фирму и природу посла којом се бави и/или ће се бавити
- Износ потребних финансијских средстава
- Степен поверљивости извештаја



1.0 РЕЗИМЕ БИЗНИС ПЛАНА

Резиме се налази на почетку бизнис плана и представља врло важну тачку бизнис плана, будући да се преко њега успоставља “први контакт” са банком или потенцијалним партнером.

Има улогу да заинтригира заинтересовану страну да прочита цео бизнис план и често његова одлука зависи од резимеа.

Резиме се саставља на крају и треба да садржи све кључне констатације о пословању/пословном подухвату.

Препоручује се да не буде предугачак од 1 до 5 страна у зависности од циља.



Кључни делови резимеа:

- Кратак опис производа или услуга
- Конкурентска предност предузећа и други фактори који могу утицати на успешну позицију на тржишту
- Основни подаци о тржишту и начин промовисања и продаје производа или услуга
- Представљање власника и менаџмент тима
- Резиме финансијских пројекција, износ тражених средстава за финансирање инвестиције, временски оквири повраћаја средстава

Поједине ставке попуњавају се након прорачуна

2.0 ПОДАЦИ О ФИРМИ

У случају да се ради о изради бизнис плана за почетнике уместо података о фирми дају се подаци о будућем предузетнику са:

- биографијом (име и презиме, година и место рођења, школска спрема, радно искуство..)
- имовином (земљиште, грађевине, опрема, остало)
- имовином коју би унео у бизнис (исто као претходно)
- корацима који су до сада предузети у циљу реализације бизниса (нпр. Регистрација фирме у току, изабран организациони облик, урађени прототипови итд.)
- могуће гаранције за кредит
 - имовина која би се могла понудити као хипотека
 - као гаранција друге фирме са њеним подацима
- оцена бонитета будућег предузетника

Уколико има саулагача у бизнису, наводе се и њихове биографије.





Ако је фирма постојећа (као овде), дају се следећи подаци (тачке 2.1 до 2.11):

2.1 Власничка структура

1. Која је врста организационог облика фирме:

- о.д. - ортакко друштво
- к.д. — командитно друштво
- д.о.о — друштво са ограниченом одговорношћу
- а.д. — акционарско друштво
- неки други облик

2. Подаци о власничкој структури, тј процентуални удео сваког од власника у фирми.

Износ капитала фирме узима се из биланса стања са последњег обрачунског периода.

2.2 Организациона структура

Приказује се у облику шеме постојеће стање организационе структуре фирме.



2.3 Кадрови и плате

1. Кадровска структура

Приказује се број радника по појединим секторима (нпр сектор производње, сектор финансија,..), са стручном спремом истих.

Стручна спрема (квалификација) радника се означава:

ВСС - висока стручна спрема

ВС – виша стручна спрема

ССС – средња стручна спрема

ВКВ – високо квалификовани радници

КВ – квалификовани радници

НК – неквалификовани радници



2. Плате

Приказује се однос просечне месечне плате у фирми у односу на просечну плату у Републици Србији у претходној и текућој години

3. Биографија топ менаџмента

Приказују се подаци менаџмента у фирми са подацима о особама који га чине према тачкама

- име и презиме
- функција
- година рођења
- место рођења
- стручна спрема
- радно искуство



2.4 Имовина

У оквиру ове тачке приказује се основна средства према:

1. Билансу стања

- основна средства евидентирана у билансу стања (средства која се налазе у власништву фирме у овом моменту)
- основна средства у припреми – нису у билансу стања тренутно (средства која нису у власништву фирме већ у приватном власништву једног од власника, али могу се пренети у власништво фирме)

2. Хипотеци

- основна средства која су под хипотеком (што значи да су под залогом на рачун неког узетог кредита)
- основна средства која нису под хипотеком (ово су средства која су погодна за хипотекарни залог)



2.5 Предмет пословања

Приказује се структура прихода у последњој години (може и пар година), пословања са процентуалним уделом сваког од елемената.

Ово може бити веома погодно за оцену на бази АБЦ анализе које би нам помогло да усмеримо напор на критична подручја, у смислу концентрације рада на производе са највећом добити или пак анализу делатности на оним са малим прирастом добити.

Подручје А - највећи прираст добити

Подручје Б - значајан прираст добити

Подручје Ц – мали прираст добити



2.6 Географско тржиште

Представља се географско тржиште на којем је фирма присутна и њено процентуално присуство на датом тржишту.

Могу се посматрати следеће географске обласи у зависности од величине фирме:

- место фирме
- општина
- регион
- покрајина
- република
- држава
- балканске државе
- источноевропске државе
- европске државе
- светске државе



2.7 Најважнији купци и добављачи

Приказују се најважнији купци и добављачи за поједине врсте производа (робе) у земљи и иностранству, као и њихов процентуални удео у укупном износу купљених или добављених производа или робе.

Посебно се наглашава о којој врсти купца и добављача је реч:

- стални купци и добављачи са дугорочним уговором
- стални купци и добављачи без уговора
- повремени купци и добављачи



2.8 Главни конкуренти и позиција фирме у односу на конкуренте

Приказује се у виду табела у које се уносе подаци о конкурентима на тржишту на којем је фирма највише заступљена у продаји својих производа (робе) или услуга.

Уколико фирма има више географских целина или више врста производа на/са којима је значајно заступљена, табеле треба засебно приказати.

Препоручује се да се подаци уписују по позицијама које одређена фирма заузима на датом тржишту.



ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН



Финансијски подаци су најважнији део оцене сваког бизнис плана, између осталог, за разлику од осталих поглавља, сви ће их прочитати.

Финансијски подаци који се дају у оквиру финансијског плана обухватају прорачуне, предвиђања, оцене, као и конкретне пословне податке.

За предузеће које већ послује битно је да увек има ажуриран план, који ће потврдити да се финансијска ситуација у предузећу одвија по датом плану.

Финансијска анализа одређене бизнис идеје, као и целокупна анализа финансијског пословања фирме, базира се на основним финансијским извештајима:

- Билансу стања, и
- Билансу успеха



БИЛАНС СТАЊА

Биланс стања на једној страни исказује имовину, а на другој страни капитал и обавезе, тј исказује активу и пасиву.

Биланс стања представља преглед средстава (имовине) и извора средстава (имовине).

1. Актива

-исказује имовину према облику у коме се налази, или
-економске ресурсе које поседује или намерава набавити

Дели се на:

- а) сталну (основну) имовину
- б) обртну имовину



а) стална имовина подразумева:

- нематеријалну имовину

(средства без физичке супституције- концесија, патент, лиценца, итд.)

- основна средства

земљишта, шуме, вишегодишњи засад ...,

грађевинске објекте,

опрему (производна опрема, итд.)

алат и инвентар, основно стадо,

саобраћајнице, транспортна средства,

рачунарска опрема, канцелар. опрема, итд

- дугорочне финансијске пласмане (куповина акција, куповина дугорочних обвезница, итд.)

Имовина се своди на бруто и нето износ.

Земљиште се води по куповној цени (бруто), док се остала средства воде као бруто и нето (умањена за стопу амортизације).



б) Обртну имовину (средства) обухватају готовина и средства која се могу претворити у готовину у року од годину дана од датума утврђивања биланса стања:

- готовина (на жиро рачуну фирме)
- краткорочна потраживања (које купац треба да плати за испоручену робу)
- залихе
 - * робе намењене за продају
 - * сировине и амбалаже
 - * производа који су производном току
- краткорочна улагања (пласмани)



2. Пасива

- исказује имовину према њеном пореклу, или
- имовину према извору

Дели се према пореклу имовине на:

- а) сопствене изворе, и
- б) позајмљене изворе

а) Сопствене изворе чине:

- соло (појединачни) капитал
- партнерски улози
- акционарски капитал



б) позајмљене изворе (обавезе предузећа) чине:

- дугоророчне обавезе (обавезе са роком дужим од годину дана)
 - дугорочни кредити
 - обавезе по дугорочним хартијама од вредности
- краткорочне обавезе (које треба измирити у року од годину дана)
 - дуговања према добављачима робе или услуга
 - краткорочни кредити
 - примљени аванси од купаца

БИЛАНС РАВНОТЕЖЕ НАМ КАЖЕ ДА ЈЕ:

АКТИВА = ПАСИВИ



Биланс стања нам показује:

А) структуру пословне имовине, тј. средстава фирме
(однос основних средстава и обртне имовине)

Б) структуру капитала
(однос сопствених извора и позајмљених извора)

Ц) степен покрића основних средстава фирме
сопственим капиталом



БИЛАНС УСПЕХА

Биланс успеха нам показује да ли је фирма успела да постигне свој циљ пословања и да оствари добит. Обухвата све приходе и расходе који су настали у току одређеног временског периода.

Биланс успеха представља преглед прихода и расхода са циљем добијања величине прихода или губитака.

А) Приходи

1. пословни приходи – настају продајом производа, робе или пружањем услуга
2. финансијски приходи – прикупљање и пласирање финансијских средстава (мали удео код малих и производних предузећа)
3. Ванредни и непословни приходи – вишкови, накнадно утврђени приходи, итд.



Б) Расходи

1. пословни расходи – настали као последица обављања делатности предузећа (материјални трошкови, плате, амортизација...)
2. финансијски расходи – камате позајмљених извора
3. непословни и ванредни расходи – мањкови, накнадни трошкови, отписи потраживања дужника-неуредно пословање

На крају биланса успеха се добијају показатељи успешности пословања предузећа:

БРУТО ДОБИТ=УКУПАН ПРИХОД-УКУПАН РАСХОД

НЕТО ДОБИТ=БРУТО ДОБИТ-ПОРЕЗ



Расходи типичног производног предузећа

- Трошкови сировина и/или репроматеријала
- Трошкови амбалаже
- Трошкови алата
- Амортизација
- Трошкови енергената
- Трошкови инвестиционог одржавања
- Трошкови осигурања
- Трошкови маркетинга (реклама, проп. материјали...)
- Трошкови платног промета (провизије банака)
- Порези (имовине, земљишта, истицање фирме, итд.)
- Остали трошкови (службена путовања, комуналне обавезе, канцеларијски материјал, превоз радника, помоћ радницима, птт трошкови, празници, итд.)



2.9 Финансијска анализа досадашњег пословања

Предузећа која послују, поред почете финансијске анализе новог посла (почетног биланса стања и успеха), потребно је да доставе и финансијску анализу за последње три године, тј. билансе стања и успеха у последње три године.

1. Извод из биланса стања

Пружају се подаци из документације пословања фирме у претходним годинама.

АКТИВА=ПАСИВА

Изведени закључци из биланса стања.



2. Извод из биланса успеха

Укључују се сви приходи и расходи и приказује бруто добит предузећа у последње три године.

Изведени закључци из биланса успеха.

Изведени параметри финансијког стања (зависе од институције која их тражи):

- општа ликвидност (способност фирме да одговори својим финансијским обавезама)
- нето обртни фонд
- финансијска сигурност (износ сопственог капитала)
- коефицијент обрта средстава
- рентабилност (способност бизниса да оплоди постојећи капитал)
- економичност (какво је пословање фирме)
- покриће сталних средстава сопственим капиталом
- покриће основних средстава и залиха дугорочним капиталом



2.10 Визија развоја

У оквиру стратегије развоја:

1. Визију будуће приоритетне делатности (постојећа, ова која је предмет бизнис плана, или нека нова делатност) и ниво потребних улагања
2. Визију организације фирме (самостална, удружења са сличним домаћим фирмама или иностраним фирмама)
3. Визију географског тржишта, и др.



2.11 Оцена бонитета фирме

Бонитет фирме представља у суштини углед фирме.

Оцена бонитета фирме, односно почетника није саставни део бизнис плана. Бонитет фирме-инвеститора, односно почетника, оцењује давалац кредита, саулагач, итд., а на основу података о имовини, позицији на тржишту и резултата досадашњег пословања, односно за почетнике на основу личне имовине, квалификације и припремљености за бизнис.

Оцена је приказана да би актуелни и будући предузетници сазнали како се оцењује њихов бонитет. Приказана методологија представља комбинацију неколико најпримењиванијих методологија које користе стране мултинационалне компаније и ревизорске фирме.



Категоризација малих и средњих предузећа (закон из 2000. год.)

Критеријуми за одређивање величине предузећа:

- број запослених
- годишњи укупан приход
- вредност пословне активе

Мало предузеће

1. Просечан број запослених на основу часова рада је до 50 радника
2. Да је годишњи приход мањи од осам хиљада просечних бруто зарада запослених у СРЈ
3. Да је просечна вредност пословне активе (на почетку и на крају године), мања од шест хиљада просечних месечних зарада запослених у СРЈ



Средње предузеће

1. Просечан број запослених на основу часова рада је од 51 до 250 радника
2. Да је годишњи приход од осам хиљада до четрдесет хиљада просечних бруто зарада запослених у СРЈ
3. Да је просечна вредност пословне активе (на почетку и на крајугодине), од шест хиљада до тридесет хиљада просечних месечних зарада запослених у СРЈ

Овим Законом нису биле обухваћене радње, јер за њих не постоји законска обавеза о вођењу књиговодствене евиденције о пословној активи.



Нова категоризација Малих и средњих предузећа

Категоризација предузећа	Број запослених	Обрт капитала	или	Биланс стања (актива и пасива)
СРЕДЊА	≤ 250	≤ 50 милиона Еура (до сада 40 милиона Еура)		≤ 43 милиона Еура (до сада 27 милиона Еура)
МАЛА	≤ 50	≤ 10 милиона Еура (до сада 7 милиона Еура)		≤ 10 милиона Еура (до сада 5 милиона Еура)
МИКРО	≤ 10	≤ 2 милиона Еура (до сада није било дефинисано)		≤ 2 милиона Еура (до сада није било дефинисано)



3.0 ПОДАЦИ О БИЗНИС ПЛАНУ

У овом делу плана приказују се основни елементи величине бизниса, производног или услужног асортимана, локације бизниса, опреме, као и људских ресурса који су потребни за отпочињање бизниса.

- предмет бизнис плана
- тржиште продаје
- тржиште набавке сировина и репроматеријала
- техничко-технолошка делатност
- анализа локације
- екологија и заштита
- динамика реализације бизнис плана
- организациони аспекти
- финансијска анализа
- статичка оцена бизнис плана
- динамичка оцена бизнис плана
- сензитивна анализа



3.1 Предмет бизнис плана

- *Представља се шта је предмет бизнис плана*

- А) *Актуелни предузетник*

- а) предмет бизнис плана је проширење и модернизација постојеће делатности

- адаптација пословног простора

- адаптација производног процеса

- доградња пословног простора

- доградња производног простора

- набавка нове опреме

- куповина лиценце (франшиза), патента, know-how итд.

- б) предмет бизнис плана је формирање нове делатности која ће бити одвојена од постојећег погона, радње...

Б) *Нови предузетник*

а) предмет бизниса је производња

б) предмет бизниса је пружање услуга

- *Даје се преглед програма производње са годишњим физичким обимом (нпр. годишњи обим производње)*
- *Презентује се шта су основне карактеристике и предности производа или услуге које ће фирма производити (пружати) у односу на исте или сличне производе (услуге) домаћих и иностраних фирми које су присутне на планираном тржишту*



ТРЖИШТЕ

Анализа тржишта обухвата анализу:

1. Тржишта продаје и
2. Тржишта набавке

Овај процес изискује доста времена, будући да представља критичан део бизнис плана како би се ризик од неуспеха реализације бизнис идеје свео на минимум.

3.2 Тржиште продаје

Анализа тржишта продаје подразумева сагледавање ефективне тражње за производима или услугама и кретање понуде истих или сличних производа на посматраном тржишту.

Основна питања на које треба дати одговор су:

- ко су купци производа (услуга)?
- на ком подручју планирате да пласирате производ?
- колико је процентуално учешће на тржишту?
- на који начин ћете продавати производе - посредством своје продајне мреже или то за вас ради неко други?
- какав је план пропаганде (рекламирања)?
- ко су главни конкуренти?
- каква ће вам бити политика цена?

Напомена: Анализа тржишта се приказује само у случају формирања нове делатности која има ново тржиште (нову циљну групу потрошача).



3.2.1 Циљна група потрошача

Веома је битно да познајете профил потенцијалних купаца, како би могли своје маркетинг напоре да усмерите ка циљном тржишту. У сваком случају треба анализирати профил купаца.

Најчешћа подела профила купаца је

А) пословни купци

Б) потрошачи

Прву категорију пословне купце можемо поделити према:

- величини,
- делатности, итд.

Другу категорију потрошаче можемо поделити према:

- годинама,
- полу,
- школској спреми, итд.



Као пример једне анализе купаца приказаћемо разврставање купаца у категорије критеријума за куповину џемпера, према табели.

ГРУПА КУПАЦА	КРИТЕРИЈУМИ ЗА КУПОВИНУ		
	ПРИМАРНИ	СЕКУНДАРНИ	ОСТАЛИ
1. Млади	Модеран дизајн и марка	Функционалност	Амбијент продавнице
2. Средовечни	Функционалност	Дизајн и цене	Услуга продавнице
3. Старији	Квалитет и век трајања	Цена	Стил

3.2.2 Географско тржиште

Потребно је навести које је то географско тржиште на коме ће се пласирати ваши производи (услуге), као и образложење одлуке и процентуални удео по тржиштима. Оно се може задати као процентуална заступљеност на следећим тржиштима:

- место у којем се фирма налази
- општина
- регион
- покрајина
- република
- држава
- балканске државе
- источноевропске државе
- европске државе, итд.



3.2.3 Садашња годишња потражња на тржишту

На бази анализе потенцијалног тржишта, као и прикупљених података из Привредне коморе града, републике или државе, годишњег извештаја Савезног завода за статистику, анализе потрошача, итд., доносе се закључци у вези са потражњом производа на посматраном тржишту.





3.2.4 Прогноза кретања тражње на тржишту

Обично се дефинише преко фактора који дефинишу кретање тражње за посматраном врстом производа (услуга), као што су:

- пораст стандарда
- уштеда енергије (гас у односу на бензин)
- пораст тражње за еколошким производима
- тренд
- престиж, итд.

На крају се даје оцена тренда тражње у смислу да ли је она позитивна или негативна и у ком износу.



3.2.5 Садашњи снабдевачи истог тржишта

Приказује се процентуални удео снабдевача посматраног тржишта као и њихов тренд промене.

3.2.6 Зашто ће нови бизнис наћи место на тржишту

Наводе се основни разлози успешности бизниса, као што су:

- фирма је склопила чврсте уговоре са купцима
- фирма је склопила предуговоре са купцима
- дефицит производа на тржишту
- бољи квалитет производа
- ниже цене
- еколошки производи
- функционалност
- естетика, итд.



3.2.7 Продајне методе и канали дистрибуције

Продајна мрежа мора бити беспрекорна, јер је циљ сваког предузећа да прода производ или пружи услугу, задовољи потребе купца, и наравно оствари профит. Профит неће бити на завидном нивоу, бизнис ће тешко успети, уколико купац купи само једанпут. Потребна је “критична маса” сталних купаца који су истовремено и најбоља реклама ваших производа.

Најчешћа подела је на:

- производњу за познатог купца, и
- производњу за тржиште



3.2.8 Политика цена

Под политиком цена подразумева се ток цене производа на тржишту у неком одређеном периоду, који може бити:

- цене ће бити више у односу на конкуренте
- цене ће бити у рангу цена конкурената
- цене ће бити ниже у односу на конкуренте

Поред овога намеће се питање плаћања, које може да буде у готовини, на кредит, чекове, итд., од којих треба изабрати добитну комбинацију.



3.3 Тржиште набавке сировина и репроматеријала

Као што се врши анализа продајног тржишта тако се врши истраживање и анализа тржишта набавке.

Најчешће се врши истраживање и анализа:

- поузданости добављача,
- рока испоруке,
- квалитета,
- цена, итд.

На основу плана производње прави се план набавке сировина за нормалан ток производње са одређеним залихама.

Напомена:

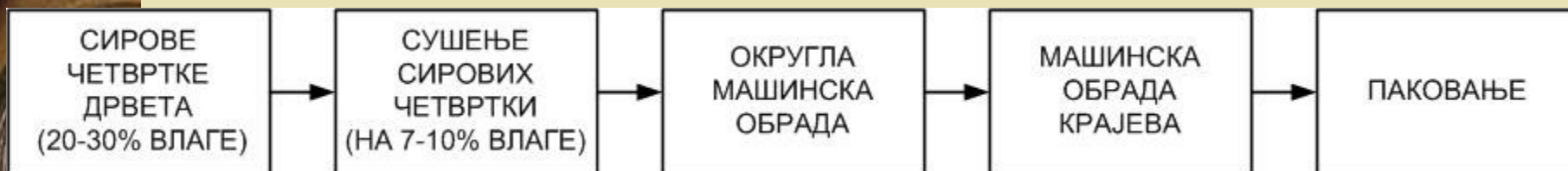
- За сваког главног добављача морате имати алтернативу (препоручује се да имате бар два различита добављача)
- Приказује се у случају да се ради о новој делатности

3.4 Техничко-технолошка концепција

Техничко-технолошка концепција треба да опише:

- основне карактеристике производног процеса,
- потребно земљиште за нормално обављање делатности,
- потребну инфраструктуру,
- потребне грађевине (хале, магацине...),
- потребну опрему,
- потребне кадрове, итд.

Напомена: Уколико предузетник намерава да делатност врши у закупљеном простору, наводе се карактеристике простора (величина, опремљеност, потребне адаптације и износ закупнине), а уколико се конкурише за кредит у прилогу захтева треба доставити уговор о закупу.





3.4.1 Потребно земљиште

Одвојено се наводи земљиште :

- а) купљено за потребе бизниса, и
- б) треба купити за потребе бизниса

При томе се наводи која је намена, површина (метара квадратних), цена (Е)..



3.4.2 Потребна инфраструктура

Наводи се инфраструктура:

- а) изграђена за потребе бизниса, и
- б) коју треба изградити за потребе бизниса

Она обично обухвата:

- пут,
- струју,
- воду,
- канализацију,
- гас,
- ПТТ, ИТД

При чему се даје опис и цена реализације одређене инфраструктуре.



3.4.3 Потребне грађевине

Наводе се грађевине које су:

- а) изграђене за потребе бизниса, и
- б) које треба изградити за потребе бизниса

Потребно је навести намену, величину и цену грађевине

3.4.4 Потребна опрема

Наводи се опрема која је:

- а) купљена за потребе бизниса,
- б) коју је потребно купити за потребе бизниса

Потребно је навести врсту опреме са њеним износом



3.4.5 Потребни кадрови

Наводе се потребни кадрови према захтеву технолошког процеса, технологије, итд.

Најчешће се наводе следећи параметри:

- радно место,
- број извршилаца,
- школска спрема,



3.5 Анализа локације

Избор локације условљен је основном делатношћу предузећа, предметом, бизнисом набавног и продајног тржишта. Код производних предузећа, адекватан избор локације значи одсуство проблема са непосредним окружењем у смислу буке и загађења. Мора се водити рачуна о остварењу услова за неометан транспорт и складиштење сировина и готових производа.

Основни елементи анализе су:

- урбанистичка сагласност и дозволе постоје,
- повезаност локације са копненим, воденим и железничким саобраћајем,
- квалитет инфраструктуре (путеви, струја, вода, канализација,...)
- близина великих градова,
- близина великих потрошачких центара,
- близина пословних партнера, итд.



3.6 Екологија и заштита

Утврђује се како реализација плана утиче на околину (загађење вода, ваздуха, бука,...) и како ће се применити мере заштите под истих.

Утврђује се како ће се примењивати мере заштите на раду (курсеви заштите на раду за раднике, заштита од буке, заштита од прашине, заштита од пожара, итд.).



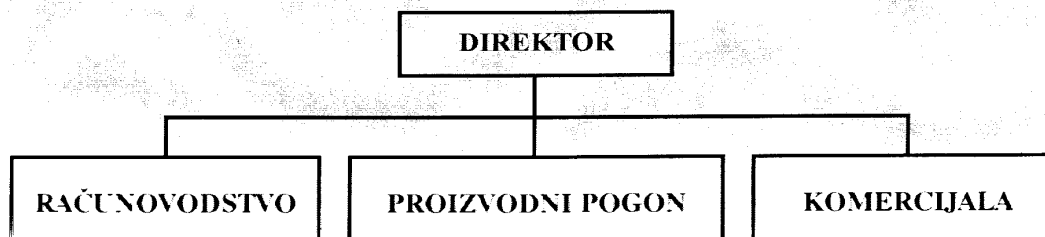
3.7 Динамика реализације бизнис плана

Инвеститор наводи када су дефинисани одређени термински планови реализације инвестиције:

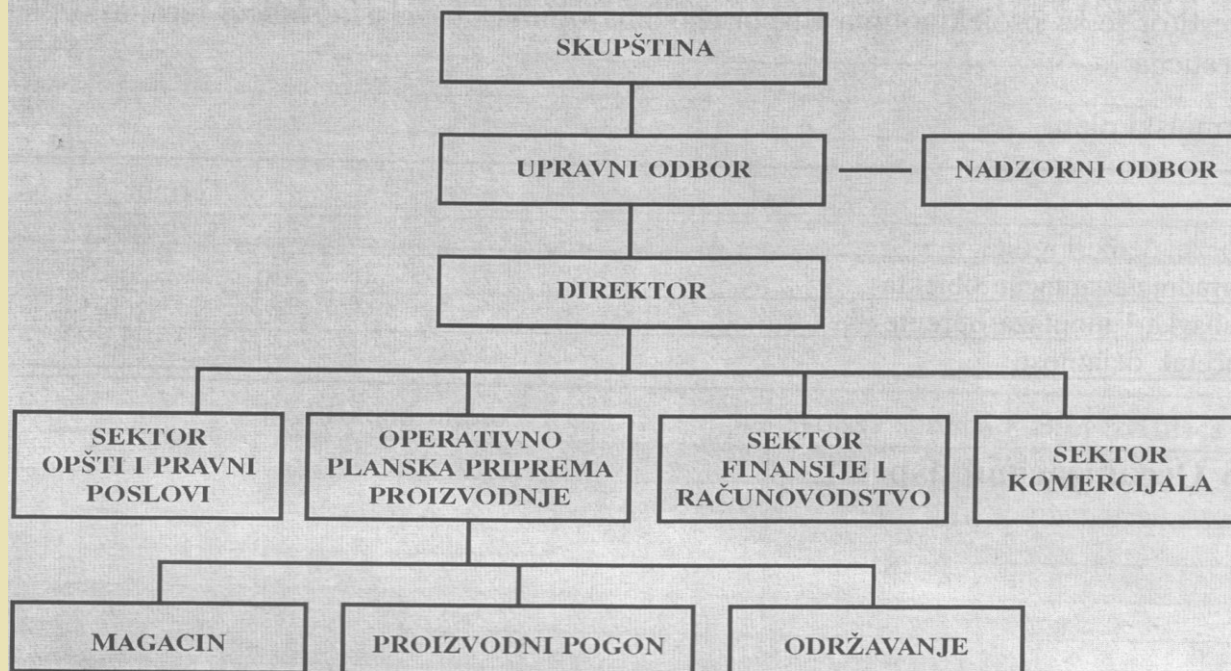
- обезбеђење кредита,
- израда/адаптација објекта,
- набавка и монтажа опреме,
- почетак вршења делатности (производње), итд.

3.8 Organizacijski aspekti

Primer 1 (za male firme):



Primer 2 (za večje firme):





3.9 Финансијска анализа

У циљу испитивања стварна профитабилности саме идеје, бизнис планом је обухваћен само нови бизнис, тј. нови погон. То значи да је из анализе искључен утицај садашњег предмета пословања на нови бизнис, а трошковима пословања погона су додате стручне услуге рачуноводства, маркетинга и комерцијале ПРОГРЕС-а (кроз нематеријалне трошкове), јер ће ове функције остати заједничке на нивоу целе фирме.



3.9.1 Прорачун улагања у стална средства

Потребно је унети сва средства која улазе у стална, при чему требамо бити спремни да на захтев кредитора прикажемо рачуне, односно предрачунае за све наведене ставке.

Врсте средстава:

1. земљиште
2. инфраструктура
3. грађевине
4. опрема
5. остала улагања (истраживања, дозволе пројекти...)

При уносу посебно се одвајају уложена средства од нових (потребних средстава)



3.9.2 Прорачун трајних обртних средстава

За прорачун потребног нивоа обртних средстава неопходно је претходно утврђивање позиција годишњег промета (приходи и расходи у билансу успеха), као и коефицијената обрта (или дана везивања) за сваку појединачну категорију обртних средстава. Слично важи и за изворе из текућег пословања.

Коефицијент обрта=360 дана/број дана везивања

Провера реалности израчунатог износа трајних средстава преко коефицијента обрта обртних средстава K

K =укупан приход/трајна обртна средства

Напомена: Коефицијент K зависи од гране делатности и креће се у границама од 3 до 12, при чему су за делатности са дужим циклусима мање вредности

Препоруке за прорачун трајних обртних средстава

R.br.	STAVKA	Godišnji promet (1)	Koeficijent obrta (2)	Iznos
1	Sirovina i materijal	Godišnji materijalni troškovi	Zavisi od delatnosti	1/2
2	Proizvodnja u toku	Godišnji materijalni troškovi + bruto plate + amortizacija	Zavisi od delatnosti	1/2
3	Zalihe gotovih proizvoda	Ukupni godišnji rashodi	Zavisi od delatnosti	1/2
4	Potraživanja	Godišnji poslovni prihod	Najmanje 8	1/2
5	Sredstva na žiro računu	Godišnji poslovni prihod	Najmanje 180	1/2
A.	UKUPNE POTREBE (1 do 5)		—	
6	Dobavljači	Godišnji materijalni troškovi	Najmanje 8	1/2
7	Amortizacija	Godišnji iznos amortizacije	Najmanje 2	1/2
8	Plate	Godišnje bruto plate	12	1/2
B.	UKUPNO IZ TEKUĆEG POSLOVANJA (6 do 8)	—	—	
	UKUPNO TRAJNA OBRTNA SREDSTVA (A-B)	—	—	



3.9.3 Рекапитулација укупних улагања

Врши се сабирање свих претходно дефинисаних улагања, то јест дефинисање сталних средстава и трајних обртних средстава.

3.9.4 Извори финансирања

На бази претходно дефинисаних потреба у које је већ уложено или треба уложити, врши се дефинисање извора финансирања према сопственим средствима и позајмљеним средствима (кредитима).



3.9.5 Извори финансирања

С обзиром да покретање и развој производне или услужне делатности захтева знатна улагања и сходно томе овде ће се радити о дугорочном кредиту, који захтева дуже време отплате, па ћемо овде приказати како се рачунају обавезе према оваквом извору финансирања.

Обавезе према извору финансирања обухватају следеће послове који се односе на:

- Кредитне услови
- План отплате кредита
- Преглед камата, отплата и ануитета по годинама



•Кредитни услови

- износ кредита
- каматна стопа (K)
- грејс период
- рок отплате
- отплата периода (месечна, кварталана, годишња)
- каматна стопа периода ($k=K/\text{број годишњих рата}$)
- интеркаларна камата (I_k) за период мировања кредита
- укупан дуг
- отплата



Грејс период

Период у коме корисник плаћа само камату на средства која користи (кредит).

Грејс период је период у коме је кредит најскупљи јер се камата обрачунава на висини главнице кредита.

Дужи грејс период ће у коначном обрачуну дати скупљи кредит, односно више плаћених камата. Зато нема разлога тражити грејс период за кој нема стварног оправдања у самом пословању.

Међутим прекратак грејс период је такође опасан са аспекта реализације пројекта, јер обавеза отплате главнице доспева пре него што је ново улагање дало ефекат у смислу повећања прихода.

Због тога је битно утврдити оптимални грејс период.



K – Каматна стопа периода

κ = каматна стопа / годишњи број отплата (број рата)

I_k – Интеркаларна камата

Интеркаларна камата је камата за период мировања кредита, тј у току грејс периода.

Интеркаларна камата се приписује дугу.

$$I_k = \kappa * G$$

Укупно I_k је сума поједичних I_k

Укупан дуг

$$U_d = G + \text{Укупно } I_k$$

Отплата

$$\text{Отплата} = U_d / \text{број рата отплате}$$

- **План отплате кредита**

Ануитет

Ануитет представља сума новца коју треба отплатити у одређеном временском периоду (у нашем случају квартал) ради враћања кредита.

Ануитет се још зове рата отплате кредита.

Ануитет=камата + отплате

Уколико не знате да попунимо ову табелу, свака банка ће вам изаћи у сусрет и израчунати вам потребне податке. Неке банке на свом сајту имају и мале програме за израчунавање рата, где је довољно да укуцате износ кредита, каматну стопу, грејс период, и број годишњих рата а програм ће вам приказати обавезе по кредиту.

- **Преглед камата, отплата и ануитета по годинама**

Због касније употребе код биланса успеха, финансијског и економског тока, врши се годишњи обрачун података.

Напомена: Постоји и други начин обрачуна кредитних обавеза који подразумева једнаке ануитете, при чему су камата и отплата променљиви, али у овом случају је захтеван овај поступак.

3.9.6 Материјални трошкови

Напомена:

- уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупне будуће потребе фирме (како за сировинама, амбалажом, енергентима..)
- уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводе се потребе фирме за нову делатност

- Годишња потрошња сировина и амбалаже
- Потребни енергенти (електрична енергија, гас, гориво, вода...)

На крају се даје збирни преглед материјалних трошкова





3.9.7 Нематеријални трошкови

Напомена:

-уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупни будући нематеријални трошкови фирме

-уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводе се нематеријални трошкови само за нову делатност, а у ставци (трошкова непроизводних услуга, као ПТТ услуга, адвокатских услуга, здравствених услуга) и интерне услуге фирме



3.9.8 Амортизација

Напомена:

-уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупна (садашња и будућа) основна средства фирме

-уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводе се само основна средства нове делатности

Животни век пројекта је углавном 10 година

Стопа амортизације зависи од врсте основних средстава (нпр. за грађевине се узима 2.5%, а за машине 10%)



3.9.9 Плате

Напомена:

-уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупни трошкови плата за старе и нове раднике

-уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводе се плате радника само за нову делатност

Бруто плата=Нето плата * 1,8



3.9.10 Укупан приход

Напомена:

-уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводи се укупан будући приход фирме

-уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводи се приход само од нове делатности (нове организационе јединице)

Наводе се производи са годишњом количином, јединичном ценом, и на крају са годишњим приходом, што нам чини улаз у биланс успеха.

3.9.11 Биланс стања (почетни)

Почетни биланс стања даје приказ основних средстава (оних која поседујемо и оних која се намеравају набавити), обртних средстава и извора финансирања. Он служи као преглед онога што поседујете у предузећу (имовина или средстава или актива) и одакле потиче то што поседујете (извори финансирања или извори средстава односно пасива)

-уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупне билансне позиције фирме (старе и нове)

-уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводи се само билансна позиција нове делатности





3.9.12 Биланс успеха

Израчунава се бруто и нето добит за сваку годину пословања који су нам основни показатељи успешности бизнис идеје.

Напомена:

- уколико се ради о повећању капацитета и модернизацији постојеће делатности наводе се укупне билансне позиције фирме (сабирају се старе и нове)
- уколико се ради о новој делатности која ће бити посебна организациона и обрачунска целина наводи се само билансна позиција нове делатности (нове организационе јединице)



3.9.13 Финансијски ток

Из финансијског тока можемо видети колико је бизнис план ликвидан током животног циклуса, што се може видети из нето примитака и кумулатива.

Напомена:

- Кумулатив се израчунава тако што се нето примитак из претходне године додаје наредној години и тако редом.
- Остатак вредност пројекта узима се из тачке 3.9.8 где смо рачунали амортизацију
- Од 2007 до 2011 исти су примици и издаци па је и нето примитака и кумулатив заједнички



Потребно је истаћи да нето примици нису исто што и добит.

Добит=приход-расход

Нето примици = Примици (новани прилив) – Издаци (новчани одлив)

Новчани ток настаје само онда када настаје стварно плаћање.

Треба посебно водити рачуна о финансијском току јер може доћи до тога да фирма остварује добит, али има већи издатке (одлив) од примитака (прилива) у одређеном периоду, онда предузетник мора позајмити новац да би покрио минус, или пак пласирати хартије од вредности итд.



3.9.14 Економски ток

Економски ток представља ток новца и има исте функције као и финансијски ток.

Уствари он је једнак финансијском току без ануитета, тј обавеза отплате рата за кредит.



3.10 Статичка оцена бизнис плана

Статичка оцена бизнис плана подразумева анализу његове ефикасности у репрезентативној години његовог века, тј години у којој се остварује пун капацитет производње, а финансијске обавезе по изворима финансирања још увек трају (кредит).

Основни показатељи статичке оцене бизнис плана (који зависе од институције која их тражи):

- инвестиције по раднику
- добит по раднику
- акумулативност
- репродуктивна способност
- економичност
- извоз у укупном приходу



Израчунате вредности наведених показатеља упоређују се са граном, групацијом или сопственим пословањем у претходном периоду. За позитивну статистичку оцену потребно је да сви параметри буду бар у просеку гране, групације, или досадашњег пословања, наравно уколико је инвеститор пословао ПОЗИТИВНО.

Постоје и други индикатори који углавном зависе од захтева банке, односно кредитора, тако да се доставити по листи захтева.



3.11 Динамичка оцена бизнис плана

Код динамичке оцене бизнис плана најчешће се рачунају следеће карактеристике:

- време повратка улагања – треба да буде мање од животног века производа
- нето садашња вредност – треба да је веће од величине инвестиције
- релативна нето садашња вредност – треба да је већа од 1
- интерна стопа рентабилности – треба да је бар двоструко већа од каматне стопе кредита



3.11.1 Време повратка улагања

Из ове анализе се може видети када, тј у којој години ће се вратити уложена средства, односно може се прорачунати колико производа је потребно за повраћај средстава, итд.

У овом случају рачуна се када ће се вратити улагање, помоћу нето примитака из економског тока и рачунања кумулатива.

Може се одредити и преко преломне тачке рентабилитета, где се одређује потребан обим производа да би се повратила улагања (приход=расход)

$$P = UFT / C - V_{Tr}$$

3.11.2 Нето садашња вредност

- Будући новчани ток се дисконтује на садашњу вредност с циљем да се утврди колико он вреди данас.
- Динар прилива данас има већу вредност него кроз одређени број дана.

Пондерисана дисконтна стопа

- Одражава вредност новца током времена.

$$d_s = \frac{Sopstvena.sredstva \times Ks + Kredit \times K}{Ukupna.Investicija} \times 100[\%]$$

Ks — каматна стопа по којој би инвеститор могао пласирати свој новац на тржишту слободног капитала

K -каматна стопа по којој је узет кредит



-Вредност дисконтног фактора

$$\frac{1}{(1 + d_s)^n}$$

где је:

d_s — пондерисана дисконтна стопа

n — година животног века пројекта

Нпр. Ако 100 еура инвестирамо ове године да би зарадили 20% следеће године, инвестиција ће бити вредна $100\text{ еура} + (20\text{ еура}) = 120\text{ еура}$

Другим речима 120 еура чије се остварење очекује следеће године, данас вреди 100 еура.



3.11.3 Релативна нето садашња вредност

Показује нам колико би инвеститор могао финансирати истих пројеката након времена трајања овог пројекта, при чему је рачуном дисконта уклоњена баријера временског диспаритета цена.

$$RNSV = \frac{NSV}{I}$$

где је:

NSV – нето садашња вредност

I – вредност инвестиције



3.11.4 Интерна стопа рентабилитета

Показује колико је пута већу вредност добио уложени капитал у посматрану инвестицију у односу да је је био пласиран на слободно тржиште.

Интерна стопа рентабилитета добија се дисконтовањем нето примитака економског тока (тачка 3.11.2) све док се не добију негативне вредности за нето садашње вредности NSV.

На крају се може израчунати колико се добија већа/мања вредност капитала уложеног у овај пројекат у односу да је он пласиран на слободно тржиште.



3.12 Сензитивна анализа

3.12.1 Осетљивост бизнис плана на степен искоришћења пројектованог капацитета

Анализа осетљивости бизнис плана подразумева израчунавање минимално прихватљивог степена коришћења капацитета (прага рентабилности R_{min})

Напомена:

Заокружује се вредност прага рентабилности R_{min} , а за оријентацију треба прихватити да бизнис план добро подноси смањење искоришћења пројектованог капацитета ако је R_{min} највише 85% до 90%.



3.12.2 Осетљивост бизнис плана на пад укупног прихода (продајних цена) за 10%

Раде се прорачуни биланса успеха и финансијског тока и доносе се закључци.(као код основног бизнис плана), тј највише се гледа да ли је бизнис план ликвидан у целом свом животном периоду (да ли су кумулативи позитивни у свакој години)

3.12.2 Осетљивост бизнис плана на пораст материјалних трошкова пословања за 10%

Раде се прорачуни биланса успеха и финансијског тока и доносе се закључци.(као код основног бизнис плана) тј највише се гледа да ли је бизнис план ликвидан у целом свом животном периоду (да ли су кумулативи позитивни у свакој години)

3.13 Збирна оцена бизнис плана

Потребно је дати сумиране резултате пројектованог бизнис плана преко анализе ефективности инвестирања у посматрани бизнис:

1. Да ли је тржиште продаје и набавке потпуно доказано
2. Да ли бизнис остварује добре финансијске резултате
3. Да ли бизнис добро подноси смањење искоришћења капацитета
4. Да ли бизнис остварује добре финансијске ефекте у случају:
 - пада укупних прихода за 10%
 - пораста материјалних трошкова пословања за 10%

Констатација да ли је реализација овог бизнис плана оправдана