



Implemented by:



POSLOVNI PLAN

-SMERNICE-

**Doc. dr Biljana Viduka
SPESCOM Consulting doo Novi Sad**

april – maj 2019. godina

POSLOVNI PLAN KAO PREDUZETNIČKI ALAT

Poslovni plan je planski dokument kojim se precizira pravac budućih poslovnih aktivnosti preduzeća i analizira održivost plana razvoja ili poslovne ideje. To je set odluka koje se odnose na svaku pojedinačnu funkciju u procesu poslovanja od nabavke sirovina, preko proizvodnje i marketinga do izbora kanala prodaje, a u skladu sa strateškim ciljevima definisanim konkurentnom strategijom/planom.

Svrha izrade poslovnog plana je predviđanje budućih događaja, smanjenje rizika kao i prilagođavanje poslovanja trenutnim internim i eksternim uslovima.

Poslovni plan treba da bude:

- kompletan (kada se pročita plan da se dobije predstavu o tome kako će izgledati posao),
- precizan (bez upotrebe nejasnih reči),
- sažet (nije duži nego što je to neophodno),
- dobro prezentovan (pravopisno i gramatički ispravan).

Plan treba da da odgovore na sledeća pitanja: šta će preduzeće raditi, zašto će raditi, za koga će raditi, gde će raditi, kojim sredstvima i gde će se ta sredstva nabaviti, da li su mu potrebni radnici i koliko njih, kako će se plasirati proizvod ili usluga, po kojim cenama će se prodavati proizvod, ko su glavni konkurenti, koje su konkurentske prednosti preduzeća (da li su to troškovi, cena, distribucija...), kakav se profit očekuje od prodaje, kakve promene se očekuju u bliskoj budućnosti, kakvi problemi se očekuju, kako će se rešavati problemi...

Na našim prostorima se primenjuje šest priznatih metodologija izrade poslovnog plana. Suštinskih razlika između ovih metodologija nema, već su to razlike formalnog karaktera tj. obuhvatnosti i prezentovanja određenih poslovnih poduhvata.

Primena jedne, odnosno određene, metodologije zavisi od karaktera posla, odnosno poslovnog poduhvata, kao i od institucije kojoj se predstavlja poslovni plan. Suštinskih razlika nema, ali forme prezentovanja podataka su različite.

Priznate metodologije u svetu su:

1. Metodologija Ujedinjenih nacija ili UNIDO metodologija

Sadržaj: Uvod, Osnovni podaci o investitoru, Tržište plasmana, Tržište nabavke, Lokacija, Tehničko-tehnološka organizacija, Organizacija, Dinamika implementacije projekta, Ekonomska finansijska analiza, Analiza osetljivosti.

2. Metodologija Svetske banke

Sadržaj: Rezime investicione studije, Analiza razvojnih mogućnosti i sposobnosti investitora, Analiza tržišta prodaje, Tehničko tehnološka analiza, Analiza tržišta nabavke, Analiza uže i šire lokacije, Analiza zaštite životne sredine, Organizacioni

aspekti, Ekonomsko-finansijska analiza (ocena finansijske i tržišne efikasnosti projekta, društveno-ekonomska ocena projekta, analiza osetljivosti, zbirna ocean).

3. Metodologija: Tipičan nemački model

Sadržaj: Rezime, Preduzeće i šta ga karakteriše, Proizvodi i usluge, Tržišta, Konkurencija/tržišna pozicija, Proizvodnja/prodaja/infrastruktura, Vizija i strategija realizacija, Operativno i finansijsko planiranje, Analiza rizika, Prilozi i dokumentacija.

4. Metodologija: Tipičan američki model

Sadržaj: Executive summary, Opis preduzeća, Proizvodi, Usluge, Industrija, odgovornosti, tržište, Marketing plan, Operativni plan, Menadžment, organizacija i vlasništvo .

U Srbiji (pored navedenih) i :

5. Metodologija Privredne komore Srbije

Sadržaj: Rezime, Poslovno okruženje, Plan marketinga i prodaje, Operativni plan, Plan kadrova, Profitabilnost, Cash flow.

6. Metodologija Fonda za razvoj

Sadržaj: Naslov, Ostvarenja i mogućnosti daljeg razvoja firme, Projekcija razvoja firme u narednom periodu, Plan tehnologije i organizacija rada, Plan materijalne osnove rada, Projekcija ostvarivanja planiranog razvoja, Finansijska analiza planiranog razvoja, Ocena planiranog razvoja.

Iz navedenih metodologija vidimo da su **obavezni delovi** poslovnog plana:

- 1) osnovni cilj poslovnog plana
- 2) rezime poslovnog plana
- 3) profil MSPP/farmera
- 4) ocena tržišne pozicije
- 5) marketing plan
- 6) menadžment plan
- 7) proizvodni plan
- 8) prodajni plan
- 9) finansijski plan
- 10) plan razvoja
- 11) dodaci.

Poslovni plan se najčešće izrađuje za period od 3 – 5 godina, mada može da bude i kraći i duži period prikaza. Najbolje je da poslovni plan prati ciklus ili planiranu aktivnost bez obzira na teoretske rokove trajanja.

Važno je da poslovni plan bude čitljiv, napisan razumljivim jezikom i bez korišćenja stručnih žargona. Prosečna dužina poslovnog plana je 15 do 20 stranica, što zavisi od svrhe za koji se piše.

Važno je napomenuti da izrada poslovnog plana zahteva određeno vreme. Ne toliko samo pisanje koliko istraživanje, prikupljanje informacija i analiza.

Neke analize su potvrdile da dobar poslovni plan zahteva 150 do 180 sati rada, a od toga:

- prikupljanje (samih) informacija 25%
- analiza informacija 25%
- pisanje plana 15%
- sređivanje plana 15%
- dopunjavanje plana 20%.

Najčešće preduzeće nije u mogućnosti da samo napiše poslovni plan te tada uključuje razne vrste pomoći (saradnike, prijatelje, konsultante....).

Od izuzetne važnosti je da preduzeće učestvuje u izradi poslovnog plana, takođe je važno da su članovi tima uključeni i informisani o svakom koraku u izradi.

Na kraju preduzetnik/vlasnik/direktor i njegovi saradnici su to koji će poslovnu aktivnosti realizovati, s toga je neophodno da su bili integralni deo pripreme plana.

STRUKTURA POSLOVNOG PLANA

▪ Naslovna strana

Sadrži osnovne informacije o preduzeću i samom poslovnom planu. Treba da sadrži sledeća osnovna obeležja:

- Firma - naziv, sedište, adresa, matični broj, poreski broj, šifra delatnosti, ime odgovornog lica, kontakt podaci, godina osnivanja.
- Naznaka da se radi o poslovnom planu
- Naslov poslovnog plana kojim se bliže određuje njegov predmet
- Period na koji se odnosi
- Ime/na autora poslovnog plana.

▪ **Sadržaj**

Pregled svih delova poslovnog plana sa navedenim stranicama na kojima se nabrojani sadržaj nalazi. Omogućava uvid u strukturu plana i lakše snalaženje čitaoca. Važno je da se iz sadržaja vidi odnos između delova i poddelova plana. Obeležavanje delova poslovnog plana se pokazuje u sadržaju.

▪ **Sadržaj tabela, slika i grafikona**

Svi elementi koji se nalaze u poslovnom planu treba da budu numerisani i opisani. Ovaj deo pruža pregled elemenata.

▪ **Rezime**

Rezime predstavlja uvodni deo poslovnog plana. Pored osnovnih kontakt informacija o podnosiocu, rezime poslovnog plana oslikava osnovni koncept koji preduzeće pokušava da razvije. Mnogi investitori/donatori smatraju ovaj uvodni deo posebno važnim zato što na samom početku vide ideju biznisa, očekivane efekte i iznos potrebnih sredstava.

To je poslovni plan u najkraćem mogućem obliku.

Rezime mora da sadrži sledeće bitne informacije:

- Rezime strategije preduzeća
- Kratak opis tržišta, uz navođenje faktora konkurentnosti koji preduzeću daju prednost u odnosu na rivale.
- Kratak opis proizvoda / usluge.
- Kratak opis kvaliteta upravljačkog tima zaslužnog za implementaciju poslovnog poduhvata.
- Rezime ključnih finansijskih podataka, kao što su: godišnji prihod i neto dobit, za prethodnih pet godina i projekcija za narednih pet godina.
- Procena iznosa potrebnih sredstava, uz navođenje kako će novac biti upotrebljen.

Kada se završi pisanje ostalih delova poslovnog plana, rezime se dopunjava i prerađuje i tek tada dobija finalnu formu koja se prezentira finansijerima.

Dobro napisan rezime može doprineti na dva načina: da olakša upoznavanje sa planom i zaštititi preduzeće i da zainteresuje za plan.

▪ **Profil preduzeća**

Opis treba da jasno identifikuje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Kada se opisuje poslovanje, uopšteno uzev treba da se objasni: Pravne stvari: vlasništvo kapitala, partnerstva, korporacije. Licence ili dozvole koje će biti potrebne; Tip biznisa: proizvodnja ili usluge; Šta je/su proizvod ili usluga; Zašto će biznis biti profitabilan. Koje su prilike za rast?.

Zatim treba navesti vizija, misija i strategije preduzeća na najviše dve stranice sa fokusom na glavne i dugoročne stavke. Korišćene rečenice trebaju da budu koncizne, afirmativne i da svaka imenica, glagol i atribut budu istaknuti kao važni.

Vizija - kako će biznis da izgleda za recimo 5 do 10 godina (veličina i priroda posla, širina i opseg operacija itd.). Vizija definiše gde želi da bude preduzeće posle deset ili dvadeset godina. Ona daje odgovore na pitanja: Šta preduzeće želi da bude? Koji su to budući proizvodi? Koja su buduća tržišta? Kako zadovoljiti zahteve interesnih grupa?

Misija- Misija definiše svrhu postojanja preduzeća. Misija govori o tome „šta radite“, „za koga radite“ i „kako radite“. Misija ima ulogu da iskaže svrhu postojanja preduzeća koja je esencijalna za implementaciju kvaliteta. Misija predstavlja polaznu tačku za aktivnosti vezane za menadžment procesima i strateško planiranje.

Ciljevi - Koji su dugoročni ciljevi biznisa?

▪ **Zaposleni**

Ovaj deo poslovnog plana treba da odgovori na sledeća pitanja:

Koliko radnika će biti upošljeno poslovnim planom i zbog čega? Koju stručnu spremu će imati zaposleni radnici? Da li će i koliko radnika biti primljeno za stalno, a koliko će se upošljivati na određeno vreme? Da li će raditi u jednoj, dve ili sve tri smene? Njihova zaštita na radu, beneficije i sl.? Da li će se o realizaciji poslovnog plana starati menadžer ili vlasnik preduzeća/farme? Reference i iskustvo menadžera, dopunska znanja ...? Koliko će biti plaćeni radnici, a koliko menadžer, odnosno menadžerska ekipa?

▪ **Lokacija i ekološki aspekti**

Prilikom izbora lokacije (ukoliko je investitor već nije definisao) morate imati u vidu osnovnu delatnost preduzeća i blizinu nabavnog i prodajnog tržišta. Potrebno je izabrati lokaciju koja će sa svoje strane doprineti najekonomičnijem i najprofitabilnijem poslovanju. Za maloprodajni objekat to može biti ključna odluka koja će uticati na celokupan njegov poslovni život.

Na ovom mestu neophodno je definisati: adresu, površinu, tehničku opremljenost, infrastrukturu, vlasništvo (da li je lokacija u vlasništvu preduzeća ili je iznajmljena), sve ostale informacije o lokaciji koje se smatraju relevantnim.

Ekološki problemi, vezani za očuvanje i zaštitu čovekove okoline, od izuzetnog su značaja kod izrade poslovnog plana i realizacije poslovne ideja. U okviru ove analize utvrdite i analizirajte eventualne zagađivače, načine i mesta zagađivanja i procenite eventualni intezitet štetnog uticaja. Nakon toga detaljno analizirajte i definišite odgovarajuće mere i načine zaštite čovekove okoline od navedenih štetnih uticaja.

▪ **Opis proizvoda/usluge**

U ovom delu poslovnog plana je potrebno opisati:

1. Šta se prodaje
2. Na koji način proizvod ili usluga koristiti kupcu.
3. Koji proizvodi ili usluge su traženi.
4. Po čemu se izdvajaju proizvod ili usluga koje se nude.

U ovom delu plana treba da se opiše način proizvodnje / pružanje usluge, imajući u vidu posebno sledeća pitanja:

- Koliko je potrebno proizvodnog prostora (prostora za pružanje usluge)?
- Koja se oprema koristi?
- Da li neki segment proizvodnog procesa (procesa pružanja usluge) još nije razvijen?
- Da li postoje delovi i materijali do kojih je teško doći?
- Da li se neki delovi mogu nabaviti samo u inostranstvu?
- Da li postoje delovi ili materijali koji se mogu dobiti samo od jednog isporučioaca?
- Koji su rezervni kanali snabdevanja za ove delove.

U nastavku treba dati podatke o tome koliki su planirani troškovi proizvodnje (pružanja usluge). Finansijere treba upoznati sa proizvodnim troškovima (troškovima pružanja usluge) pri različitim nivoima proizvodnje (pružanja usluge), kao i sa planom kako da se troškovi zadrže pod kontrolom i eventualno smanje.

Kontrola kvaliteta i servisiranje - u ovom delu kompanija treba da izloži plan u pogledu kontrole kvaliteta proizvoda i usluge. Ovde ne treba ići u detalje, već pokazati šta se planira da bi se izbegao škart i kakav je monitoring predviđen u okviru procesa proizvodnje (pružanja usluge).

Dalje, preduzeće mora da navede šta planira da učini sa neispravnim proizvodima (neusaglašenim uslugama) i kakav servis nudi kupcima svojih proizvoda.

Definisati količine proizvoda iz asortimana i njihove cene. Bilo bi dobro predstaviti i strukturu cene koštanja proizvoda. Za ovaj deo je potrebno da preduzetnik dobro poznaje strukturu svojih troškova.

Posebno treba analizirati elemente konkurentnosti proizvoda i troškove poboljšanja kvaliteta proizvoda ako je to uslov povećanja prodaje. Zatim sagledati različite mogućnosti unapređenja proizvodnje uvek imajući na umu činjenicu da konkurent već radi na tome. Voditi računa o dizajnu i pakovanju, jer kod nekih proizvoda to može biti presudno.

▪ **Marketing plan**

Marketing plan je jedan od najvažnijih delova poslovnog plana. Marketing plan se usredsređuje na potrošača i moguće načine da se najbolje zadovolje njihove želje i potrebe.

Marketing plan je plan svih marketing aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke potrošačima željenih proizvoda i usluga. U tom smislu marketing planom se analiziraju i planiraju sve aktivnosti pridobijanja (osvajanja) novih i zadržavanja postojećih kupaca ili klijenata preduzeća. Marketing plan u poslovnom planu treba da ostvari sledeće ciljeve:

- utvrdi potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta,
- odredi ciljna tržišta na kojima će preduzeće da posluje,
- utvrdi konkurentske prednosti preduzeća i na tim prednostima definiše tržišnu (marketing) strategiju,
- pomogne u izboru optimalne kombinacije karakteristika proizvoda, cena, kanala distribucije i promocije (marketing mix) kako bi preduzeće odgovorilo potrebama i željama kupaca.

Planiranje marketinga je proces koji uključuje ocenu povoljnih tržišnih šansi i resursa, određivanje ciljeva marketinga, strategija i taktika i način provere i kontrole.

To je ključna komponenta efektivnosti upravljanja biznisom, tj. način na koji menadžment usaglašava ciljeve i resurse kojima raspolaže firma sa sadašnjim i budućim mogućnostima.

Uspešno marketing planiranje u uslovima savremenog tržišta pretpostavlja postojanje jasno definisane vizije i misije firme, politike, strateških ciljeva i taktika.

Cilj procesa planiranja marketinga je izrada marketing plana.

Ključni elementi svakog marketing plana su:

- ▶ situaciona analiza (gde se firma nalazi sada),
- ▶ ciljevi (gde se želi biti),
- ▶ strategija i taktika (kako ostvariti ciljeve na najbolji način),
- ▶ kontrola.

Marketing planom se:

- ▶ specificiraju očekivani rezultati tako da organizacija može znati kakva će situacija biti na kraju planskog perioda,
- ▶ utvrđuju sredstva potrebna za sprovođenje planiranih aktivnosti tako da se može razviti budžet,
- ▶ opisuju aktivnosti koje treba preduzeti tako da se može dodeliti odgovornost za sprovođenje plana,
- ▶ definišu aktivnosti za praćenje i kontrolu rezultata tako da je moguće obaviti korekciju.

Zajednička osnova marketing planova je: rezime plana, analiza situacije u okruženju, analiza tržišne situacije, analiza povoljnih šansi i pretnji, opis snaga i slabosti organizacije.

Analiza situacije je skup podataka koji su pridoneli stvaranju sadašnje marketinške situacije. Informacije se dobijaju iz spoljnih i unutrašnjih izvora. Zavisno od svrhe i situacije, mogu biti uključeni i detalji o sastavu ciljnih tržišta, o ciljevima marketinga, o tekućim marketing strategijama, o tendencijama na tržištu, o nivou ostvarene prodaje i profitabilnosti pojedinih linija proizvoda, broju prisutnih konkurenata, broju distributera itd.

Za analizu situacije (eksterne i interne) koristi se SWOT analiza.

SWOT analiza oslanja se na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) samog preduzeća kao i šanse (Opportunities) i pretnje (Threats) okoline na poziciju preduzeća na tržištu.

Ljudi mogu imati različite poglede na opasnost - ono što predstavlja mala opasnost za jednu osobu, za nekog drugog to može biti velika opasnost. Takođe, korisno je konsultovati se sa drugim ljudima koji opasnost mogu posmatrati iz različite perspektive.

- ▶ popis resursa organizacije
- ▶ opis ciljeva marketinga
- ▶ prikaz marketinške strategije
- ▶ finansijske projekcije i proračuni
- ▶ standardi kontrole.

▪ **Analiza tržišta**

Najvažniji dio svakog poslovnog plana je analiza tržišta. Analiza se sastoji iz dva dijela:

1. Analize tržišta nabavke i
2. Analiza tržišta prodaje i konkurencije.

Ocena tržišne pozicije, obuhvata makro i mikro tržišnu analizu preduzeća, vezanu za dosadašnji razvoj. Makro tržišna pozicija podrazumeva višedimenzionalno sagledavanje aktuelnog tržišnog položaja preduzeća u domaćem i inostranom poslovnom ambijentu. To znači razmatranje i identifikovanje najznačajnijih performansi razvoja privrede zemlje, grane i grupacije kojoj pripada analizirano preduzeće. Mikro analiza aktuelne tržišne pozicije preduzeća podrazumeva: utvrđivanje veličine i strukture prodaje, identifikovanje najvažnijih kupaca, najznačajnijih tržišnih područja, najvažnijih dobavljača, najvažnijih konkurenata, mogućih barijera ulaska na tržište.

Analiza tržišta i konkurencije:

- Koje tržišne potrebe zadovoljava preduzeće?
- Kako će se pozicionirati na tržištu?
- Ko su kupci? Navesti barem 5 potencijalnih kupca. Sa koliko njih su obavljani neposredni razgovori?
- Da li investitor poseduje razvijenu prodajnu službu ili će te poslove obavljati neko drugi?
- Na kojem području će se plasirati proizvodi i usluge – na nacionalnom, regionalnom, lokalnom! Da li je investitor već prisutan na međunarodnom tržištu, ili će tek biti?
- Kvalitet proizvoda, konkurentne cene, brza isporuka, jedinstven dizajn, uspeša reklama i sl.)
- Da li će cene biti konkurentne obzirom na kvalitet i vrednost?
- Ko su glavni konkurenti? Nabrojte ih što više.
- Kako se boriti sa konkurencijom?
- Koje su prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju?
- Da li se pojavljuje sličnih proizvođača na tržištu – da li jača konkurencija?
- Uporedite cene sa cenama konkurencije.
- Učešće preduzeća na tržištu?
- Koliko je učešće konkurenata?

Nakon toga neophodno je izvršiti istraživanje i analizu nabavnog tržišta:

- Na osnovu predviđenog obima proizvodnje napraviti plan nabavke robe kako bi utvrdili koliko je zaliha repromaterijala neophodno za normalan tok proizvodnje?
- Da li postoje pouzdani dobavljači? Navesti ih. Sa koliko njih su napravljani predugovori o saradnji?
- Uporedite cene, kvalitet i prodajne uslove koje nude?
- Birajte isporučioća kvalitetne opreme sa garantnim rokom;
- Postoje li carinske barijere za uvoz opreme/repromaterijala;
- Da li možete napraviti kooperantske odnose sa isporučiocima opreme.

Kod ovog dela poslovnog plana treba sakupiti informacije na tržištu. Danas su informacije daleko dostupnije zahvaljujući Internetu. No preporučljivo je i prikupljanje podataka sa terena kao najautentičnije. Takođe, kod nekih preduzeća i njihovih industrija, u zavisnosti od tržišta na kojem posluju ili na kojem planiraju da posluju,

ponekad je potrebno angažovati stručnu agenciju za prikupljane i obradu podataka. Dakako to uvećava troškove pripreme poslovnog plana.

▪ **Finansijski plana**

Najkritičniji deo poslovnog plana je finansijski plan. Za vođenje biznisa potrebno je osnovno poznavanje računovodstva. Zato je važno upoznati se sa računovodstvenim pojmovima i naučiti čitati finansijske izveštaje. U praksi se rade u različitim varijantama i oblicima što sve zavisi od veličine i karaktera poslovanja firme, ali i ambicija i finansijskog znanja preduzetnika.

Osnovni delovi finansijskog su: pretpostavke finansijskog plana, studija alternativa finansiranja, analiza ocena isplativosti pojedinih poslovnih poduhvata, plan izvora sredstava, probni bilans stanja, probni bilans uspeha, projekcija toka gotovine i revizija finansijskog plana.

Kako bi se ovaj deo poslovnog plana dobro uradio potrebno je analizirati (ukoliko preduzeće već posluje) ili projektovati (ukoliko je u pitanju preduzeće koje otpočinje poslovanje): Bilans uspeha; Bilans tokova gotovine; Bilans stanja; Pregled amortizacije; Stanje kredita i Finansijske indikatore.

Najčešće u ovom delu preduzetniku treba pomoć knjigovođe i/ili eksternog konsultanta.

Provera izvodljivosti poslovnog plana je vrlo važan korak. Kada se plan napravi mora se opet detaljno pregledati pre bilo kakvog finansijskog, materijalnog, radnog angažovanja na njegovom ostvarenju.

▪ **Investiciona ulaganja**

Obuhvataju ukupna ulaganja potrebna da se ideja dovede do faze realizacije u kojoj može da počne da ostvaruje planirani prihod.

Mogu biti: investiciona ulaganja u stalnu imovinu i investiciona ulaganja u obrtnu imovinu.

Principi koje je potrebno uvažiti prilikom određivanja investicionih ulaganja:

- Princip vrednosnog određivanja investicionih ulaganja – da se sva ulaganja iskazuju kvantitativno (u novcu).
- Princip vremenskog odrađivanja investicionih ulaganja – momenta ulaganja (dinamike).
- Princip namenskog određivanja investicionih ulaganja – grupisanje ulaganja prema vrstama ulaganja.

Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od: nematerijalnih ulaganja i ulaganja u osnovna sredstva.

Osnovna sredstva mogu biti: objekti, tehnološka oprema, hidro oprema, elektro oprema, mašinska oprema, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva, računarska oprema, kancelarijska oprema.

Kada je u pitanju ulaganje u osnovna sredstva vrlo je važno precizirati vremenski okvir ulaganja. Dinamika ulaganja je definisanje momenta kada nastaju izdaci određene vrednosti i namene.

Ključni faktori dinamike ulaganja: visina ulaganja, terminski plan realizacije projekta, – finansijski uslovi od strane dobavljača i izvori finansiranja.

Ulaganja u trajna obrtna sredstva podrazumevaju vezivanje sredstava u dužem periodu od jedne godine. Trajna obrtna sredstva predstavljaju razliku između poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstvima i izvora obrtnih sredstava. Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva su prosečna obrtna sredstva koja su tokom veka trajanja projekta vezana u preduzeću.

Izvori obrtnih sredstava predstavljaju prosečni dio obaveza koje preduzeće tokom godina odloženo plaća i tako umanjuje iznos potrebnih obrtnih sredstava.

Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva su: prosečni nivo zaliha, prosečni nivo potraživanja od kupaca, vezana gotovina.

Izvori obrtnih sredstava su: prosečni nivo obaveza prema dobavljačima i prosečni nivo obaveza po osnovu plata.

Ulaganje trajnih obrtnih sredstava se planira neposredno pre aktiviranja investicije. Do dostizanja maksimalnog korišćenja kapaciteta treba projektovati dodatna ulaganja u trajna obrtna sredstva. Pretpostavlja se da se dostignuti maksimalni kapacitet dalje ne menja.

▪ **Izvori finansiranja**

Izvori finansiranja pokazuju poreklo sredstava iz kojeg će svako konkretno ulaganje biti finansirano. Osnovno pravilo strukturiranja izvora finansiranja je da svakom ulaganju u određenom vremenskom razdoblju odgovara identična veličina raspoloživih finansijskih sredstava.

Osnovna podela izvora finansiranja:

- Sopstveni: akumulirani dobitak preduzeća i uložena sredstva od strane vlasnika.

Osnovne karakteristike sopstvenih izvora finansiranja: to su po pravilu najjeftiniji izvori finansiranja, to su najsigurniji izvori finansiranja, visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od ostvarenog rezultata, omogućavaju veću elastičnost i samostalnost u vođenju poslovne politike.

Trošak korišćenja sopstvenih sredstava (sopstveni izvori finansiranja) je oportunitetni trošak (iako ne postoji eksplicitno iskazan trošak) izgubljeni prihod koji bi se ostvario ulaganjem tih sredstava u najbolju od drugih mogućnosti poslovnih aktivnosti.

- Pozajmljeni: krediti.

Osnovne karakteristike finansiranja iz pozajmljenih izvora: teži uslovi pribavljanja, stalnost obaveza bez obzira na veličinu ostvarene dobiti, smanjena elastičnost, samostalnost i stabilnost u vođenju finansijske i poslovne politike, posebno imajući u vidu moguća ograničenja u poslovanju od strane kreditora (npr. zabrana daljeg zaduživanja ili isplate dividendi do otplate kredita).

Trošak korišćenja pozajmljivih sredstava (spoljnih izvora finansiranja) je kamata.

Mogući dodatni troškovi su: garancije, servisiranje kredita, praćenje kredita, kupovina menice (za iznos koji pokriva vrednost kamate i glavnice), procena hipoteke koja se daje kao zalog, stavljanje hipoteke u zalog (sudski troškovi), odvijanje platnog prometa preko banke kreditora.

Osnovne obaveze su plaćanje kamate i vraćanje glavnice.

Kamata se plaća na neotplaćeni deo duga i računa se kao proizvod ostataka glavnice duga na početku perioda, sa kamatnom stopom za pripadajući period.

▪ **Obračun rezultata poslovanja**

Cilj svakog preduzeća je maksimiziranje profita.

Principi klasifikacije prihoda i rashoda:

- Razumljivost – podataka koja ukazuje na relevantne aspekte poslovnog poduhvata.
- Relevantnost – podataka za odlučivanje.
- Opreznost – prihodi se projektuju na nižu a troškovi na veću vrednost.
- Pouzdanost – informacija za projekciju.

Prihodi – bruto priliv ekonomskih koristi u određenom periodu koje se ostvaruju iz redovnih aktivnosti preduzeća, kada ovi prilivi dovode do povećanja sopstavnog kapitala.

Rashodi – smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda koje se odražava na odliv, smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što za posledicu ima smanjenje visine kapitala.

Sintetički finansijski izveštaji

Sintetički finansijski izveštaji grupišu sve analitički iskazane vrednosti prikazane u pojedinim delovima poslovnog plana.

Sintetički finansijski izveštaji treba da verodostojno prikazuju ostvareni rezultat, finansijsku poziciju i promene u novčanim tokovima pravnog lica za koji se izveštaji rade.

Osnovni sintetički finansijski izveštaji poslovnog plana su:

- Bilans stanja

Bilans stanja predstavlja „sliku zdravstvenog stanja“ preduzeća u jednom trenutku. U njemu se prikazuju sredstva kojima preduzeće raspolaže (aktiva) i koji su finansijski izvori ovih sredstava (pasiva, odnosno obaveze i kapital). U njemu je uvek izražena ravnoteža u smislu da je aktiva jednaka zbiru obaveza i kapitala.

Bilans stanja može se izraziti jednačinom: $Aktiva = Obaveze + Kapital$

Aktiva predstavlja sredstva u koja preduzeće investira da bi moglo da obavlja poslovne aktivnosti. U aktivu spadaju zemljište, zgrade, oprema, zalihe, gotovina. Kupovina aktive se obavlja uopšteno gledano iz dva izvora. Prvi je da vlasnici ulažu svoj novac i reinvestiraju profit koji je preduzeće zadržalo, što sve predstavlja sopstveni kapital. Drugi izvor su pozajmice od banaka i ostalih poverilaca, koje sve predstavljaju obaveze.

– Bilans uspeha

Dvostrani pregled rashoda i prihoda u određenom vremenskom periodu.

Ovaj računovodstveni izveštaj se sastoji od leve i desne strane (zbog toga je dvostrani pregled). Na levoj strani se beleže svi nastali rashodi – poslovni (nastali kao rezultat obavljanja redovnih poslovnih aktivnosti), finansijski (nastali kao rezultat promena kursa, kamatnih stopa i sl.), vanredni (nastali kao rezultat nepredvidivih okolnosti) i vanposlovni (nastali kao rezultat obavljanja dodatnih, sporednih poslovnih aktivnosti), dok se na desnoj strani beleže svi poslovni, finansijski, vanredni i vanposlovni prihodi.

Sabiranjem stavki leve i desne strane bilansa uspeha dobijaju se ukupni rashodi i ukupni prihodi. Ako su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda – ostvaren je dobitak, a obrnuto – ostvaren je gubitak.

– Izveštaj o novčanim tokovima

U finansijskom računovodstvu, izveštaj o novčanim tokovima, takođe poznat kao Izveštaj o tokovima gotovine ili tokovima sredstava, je finansijski izveštaj koji pokazuje kako promene na računima bilansa uspeha i prihodi utiču na gotovinu i gotovinske ekvivalente, i razlaže analizu do poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti.

U suštini, izveštaj o tokovima novca se bavi tokovima novca u i iz preduzeća. Kao analitičko sredstvo, izveštaj o novčanim tokovima je koristan u određivanju kratkoročne likvidnosti preduzeća, posebno sposobnosti da plati račune.

Finansijska analiza

Finansijska analiza – predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija.

Finansijska analiza zavisno od obuhvata:

1. *Parcijalna – obuhvata uži segment poslovnih performansi (Racio analiza).*

Osnovna svrha racio brojeva je da omogući ocenu finansijskog stanja ili tendencije u promeni finansijskog stanja preduzeća.

Najvažniji racio brojevi:

– Pokazatelji likvidnosti- predstavlja sposobnost preduzeća da u roku izmiri svoje kratkoročne obaveze.

Najznačajniji pokazatelji: opšti racio likvidnosti, neto obrtna sredstva i rigorozni racio likvidnosti.

– Pokazatelji aktivnosti – koeficijenti obrta kupaca, koeficijenti obrta dobavljača i koeficijenti obrta sopstvenih sredstava.

– Pokazatelji finansijske strukture – odnos pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava i odnos dugoročnih i ukupnih izvora.

– Pokazatelji rentabilnosti – stopa poslovnog dobitka, stopa neto dobitka i koeficijent efikasnosti

– Pokazatelji tržišne vrednosti

2. *Kompleksna – obuhvata sve bitne poslovne performanse preduzeća (Z test).*

Z test (predskazivač bankrotstva) procenjuje finansijsko stanje i mogućnost bankrotstva preduzeća:

– Izračunavaju se sledeći racio brojevi:

• Neto obrtna sredstva / Ukupna sredstva (likvidnost).

• Neraspoređena dobit / Ukupna sredstva (politika raspodele).

• Poslovni rezultat / Ukupna sredstva (rentabilnost).

• Tržišna vrednost kapitala / Ukupne obaveze (finansijska struktura).

• Prihod od prodaje / Ukupna sredstva (aktivnost).

– Dobijeni racio brojevi se množe sa unapred određenim multiplikatorima.

– Sabiraju se multiplikovani racio brojevi.

– Upoređuje se dobijeni zbir multiplikovanih racio brojeva sa standardom.

Pokazatelji efikasnosti

Pokazatelji efikasnosti investicije presudno ukazuju na isplativost projekta.

Pokazatelji efikasnosti investicije:

– Dinamički pokazatelji efikasnosti: neto sadašnja vrednost, indeks rentabilnosti, interna stopa rentabilnosti, diskontovani period povraćaja.

– Statički pokazatelji efikasnosti: period povraćaja, prosečni period povraćaja, recipročni period povraćaja.

Diskontna stopa izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca. Diskontna stopa je stopa prinosa koja se uz isti rizik može ostvariti u najboljoj alternativi.

Osnovni faktori diskontne stope su:

- Vremenska preferencija
- Oportunitetni trošak
- Rizik ulaganja

Ocena u uslovima neizvesnosti

Sagledavanje neizvesnosti je važan deo poslovnog plana. Na osnovu analize u uslovima neizvesnosti ocenjuje se rizičnost projekta na nepredviđene okolnosti.

Metode analize u uslovima neizvesnosti:

- Statičke – zasnivaju se na podacima iz jedne godine (Metod prelomne tačke rentabiliteta).
- Dinamičke – odnose se na vek trajanja projekta (Metod analize osetljivosti).