



KeepWarm

*Improving the performance
of District Heating Systems
in Central and Eastern Europe*



This project is funded by the EU's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N°784966, and lasts from April 2018 – September 2020.

This project receives co-funding from the German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.



RAZVOJ BIZNIS PLANA (Poslovno planiranje)

Doc. dr Biljana Viduka
biljana@viduka.info
+381 62 11 0 88 95

Beograd,
22.05. 2019. godine

Recept za neuspešnost upravljanja preduzetničkim projektom

Ovo je priča o četvoro ljudi koji se zovu **SVAKO**, **NEKO**, **BILO KO** i **NIKO**.

Postojao je jako važan projekat koji se morao uraditi i **SVAKO** je bio siguran da će ga **NEKO** uraditi. **BILO KO** ga je mogao uraditi, ali **NIKO** nije. **NEKO** se naljutio jer je to posao **SVAKOGA**. **SVAKO** je mislio da će **BILO KO** uraditi, a **NIKO** je shvatio da će **NEKO** uraditi. Na kraju je **SVAKO** krivio **NEKOGA** kada **NIKO** nije uradio ono što je **BILO KO** mogao uraditi.

Koristi od preduzetničkog projekta?

Najvažnije *koristi za preduzeće* su:

- brže i jeftinije završavanje projekata/aktivnosti,
- bolja predvidivost,
- brže rešavanje problema,
- rešavanje rizika pre nego što se pojave problemi,
- bolja komunikacija,
- bolji kvalitet proizvoda,
- bolje upravljanje finansijama,
- pravovremeno zaustavljanje loših projekata.

Konkurentska prednost je odlučujući faktor strateškog delovanja preduzeća, a njezino posedovanje osnova je za razlikovanje uspešnih preduzeća od neuspešnih.

“12 zlatnih pravila” za uspješnije preduzetničke projekte

1. ostvariti konsenzus ulagača oko ciljeva projekta (pre početka rada na projektu)
2. izabrati najbolji mogući tim
3. održavanje jednostavne i razumljive projektne dokumentacije
4. realistična procena potrebnih resursa
5. realističan vremenski plan aktivnosti na projektu
6. ne izlaziti izvan obima projekta
7. voditi računa o ljudima
8. stalna podrška sponzora/finansijera
9. spremnost na promene i inovacije
10. dobra međusobna komunikacija
11. stalno praćenje i procenjivanje opasnosti (rizika)
12. potencijal za - vođenje

Vrste preduzetničkih projekata

- ❑ **Biznis plan**
- ❑ **Investicioni program**
- ❑ **Studije opravdanosti**
 - **Prethodna studija opravdanosti**
 - **Studija opravdanosti**
- ❑ **Studija izvodljivosti (Feasibility studija)**
- ❑ **Program za trajna obrtna sredstva**

Biznis plan

Biznis plan predstavlja dokument kojim se definiše biznis, ono što želimo da radimo i kako to da postignemo...

Cilj: analiza poslovnog poduhvata, da omogući bolji uvid investitora u poslovanje firme, omogući kreditiranje, definiši sve faze poslovanja, ukaže na nedostatke.

Za eksternu upotrebu:

- ❖ **Dužina BP 15 - 20 kucanih strana, mada su brojne razne varijante biznis planova**
- ❖ **Jezik i stil pisanja BP mora biti jasan i koncizan**
- ❖ **Svaka činjenica mora biti praćena odgovarajućom dokumentacijom**
- ❖ **Svi zaključci moraju biti bazirani na činjenicama**

Zašto se upuštati u pripremu biznis plana? Ključni problemi

**Ciljni kupci – da li uspevamo da ispunimo zahteve naših kupaca?
Kreiranje marketing strategije za izabrani segment...**

***Povrat na uložena sredstva – da li
moje preduzeće uspeva da maksimizira
povrat na uloženi kapital?***

**Planiranje strateškog razvoja preduzeća – da li
imamo dovoljno informacija sa tržišta za
strateške odluke i plan kako dostići ciljeve
zacrtane strategijom?**

***Nedostatak gotovine – kako uticati na
poboljšanje gotovinskog toka?***

**Održivost preduzeća – da li je moj biznis
održiv?**

***Ubeđivanje svih aktera u održivost preduzeća – kako da ubedim
svoje poslovne partnere da je moj biznis održiv?***

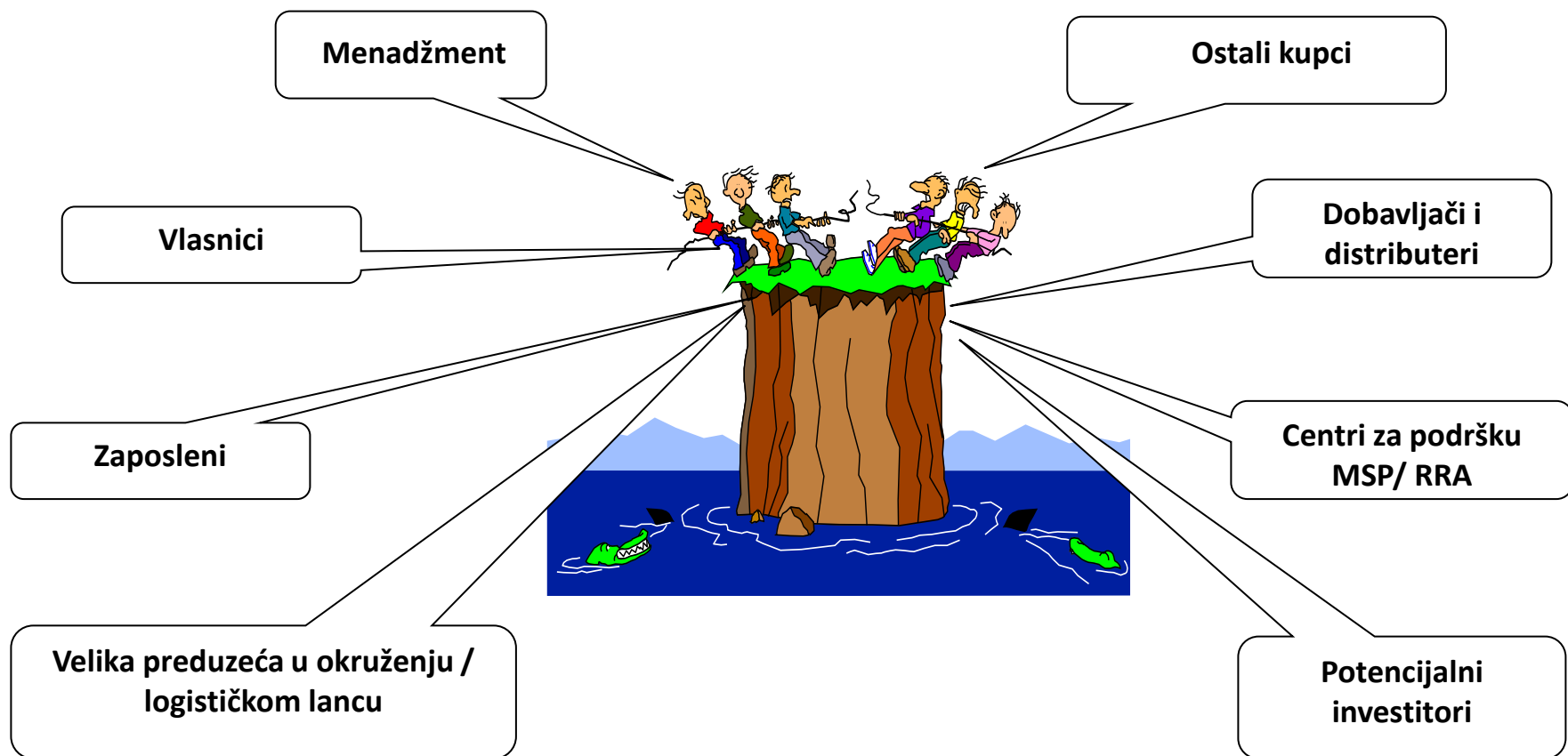
**Shvatanje konkurencije i načina za
kreiranje konkurentnih prednosti**

**Pristup eksternim sredstvima finansiranja –
kako do dobrog kredita ili drugih načina
finansiranja?**

Kako **biznis plan** može koristiti?

- **Procena održivosti preduzeća (poslovne ideje)**
- **Alat za planiranje kako bi se:**
 - **procenile najisplativije mogućnosti (capital budgeting)**
 - **identifikovali načini održavanja i rasta biznisa**
 - **prepoznale potencijalne poteškoće/prepreke za dalji razvoj i definisale preventivne aktivnosti**
- **Kredibilitet - ubedite druge u održivost poslovanja preduzeća da bi:**
 - **imali pristup eksternom finansiranju / kapitalu**
 - **nabavili sirovine i usluge**
 - **prodali gotove proizvode i usluge**

Ko je vaša publika i kakve su njihove potrebe?



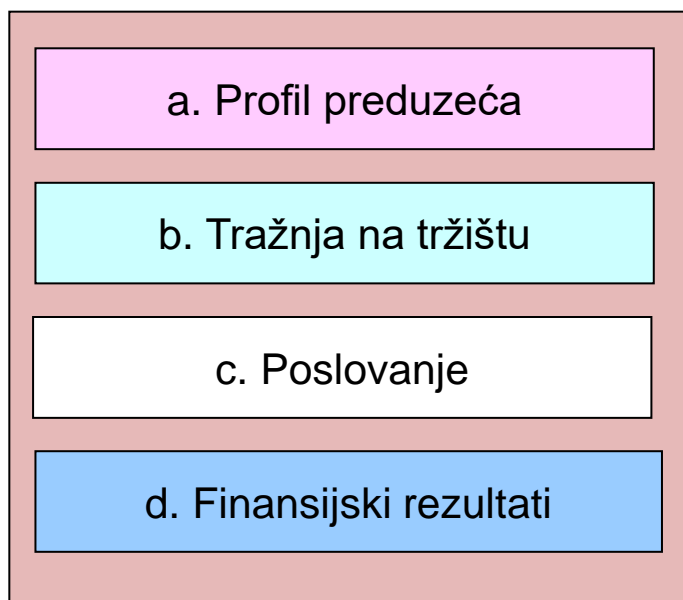
Kako biznis plan može da koristi svakom od učesnika u procesu poslovanja?

Prioriteti razvoja BP

- **Analiza industrije – isplativost ulaska u datu industriju**
- **Definisanje tržišnih segmenata u kojima novo preduzeće treba da se pozicionira**
- **Testiranje izvodljivosti rešenja**
- **Jednostavna finansijska analiza kojom se ispituje održivost preduzeća i prave projekcije**
- **Pristup izvorima finansiranja**

Biznis plan služi kao instrument testiranja izvodljivosti projekta (novog biznisa) i omogućava preduzetnicima da pristupe izvorima finansiranja

Ključni elementi biznis plana



1. Rezime
2. Stanje preduzeća koje traži sredstva
3. Opis usluge ili proizvoda
4. Marketinški plan
5. Plan proizvodnje
6. Plan organizacije i upravljanja
7. Finansijski plan
8. Zaključak i predlog realizacije

Dakle, biznis plan treba da odgovori na sledeća pitanja:

- **informacije o samom podnosiocu, trenutno stanje, osnovni pokazatelji**
- **cilj poslovnog poduhvata**
- **tehničko-tehnološko rešenje (model)**
- **analizu tržišta (kupci, dobavljači, konkurencija)**
- **neophodna organizaciona struktura**
- **finasije – kolika su sredstva potrebna, planirani prihodi i rashodi, profitabilnost investicije**

Vlasnička struktura i menadžment

- **Kada je preduzeće osnovano ili će biti osnovano i značajne promene od momenta nastajanja?**
- **Kakva je pravna struktura? Ko ima pravo donošenja strateških, a ko operativnih odluka?**
- **Ko poseduje koji deo vlasničkog kapitala?**
- **Ko je vlasnik, a ko vodi poslovanje? Demonstracija njihove predanosti kroz ulaganje sopstvenih sredstava.**
- **Veštine i iskustvo vlasnika i/ili glavnog menadžera (ili menadžerskog tima).**

Informacije o samom podnosiocu, trenutno stanje, osnovni pokazatelji

- **jasno identifikuje kratkoročne i dugoročne ciljeve i da jasno prikaže zašto preduzeće želi da realizuje poslovni poduhvat**

Potrebno je objasniti:

- **status podnosioca**
- **trenutna proizvodnja**
- **postojeća infrastruktura**
- **imovina (sopstvena, zakupljena, opterećena)**
- **dosadašnje tržišne aktivnosti (brojke)**
- **organizacioni kapaciteti**

Pregled i pozicioniranje preduzeća

Obuhvatite:

- Izjavu o misiji: kratak opis (1-2 rečenice) svrhe i ciljeva poslovanja datog preduzeća;
- Proizvode i usluge preduzeća;
- Vrstu delatnosti/sektor/industrija (pozicija u logističkom lancu, od dobavljača sirovina do krajnjeg korisnika finalnog proizvoda)
- Ciljne potrošače i kako preduzeće ispunjava njihove potrebe / zahteve
- “Ličnu kartu” preduzeća (identitet), komparativnu prednost ili jedinstvenu ponudu i kakav je imidž proizvoda ili usluga preduzeća (Unique selling proposition – USP)
- Vaše pozicioniranje na tržištu – konkurentnu strategiju nastupa na tržištu

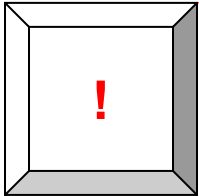
Cilj poslovnog poduhvata

- od čega se sastoji poslovni poduhvat
- šta je cilj poduhvata: postrojenje/deo postrojenja, infrastruktura
- proizvod/usluga koja nastaje: električna energija, toplota, organsko đubrivo....
- kupci: elektrodistribucija, kooperanti, ppp, tržište....
- preduslovi (dozvole, ugovori...)

Tražnja na tržištu

Odeljak o tražnji na tržištu sadrži informacije o:

- i. Tražnji i trendovima na tržištu
- ii. Konkurenciji / pozicioniranju /intenzitetu konkurencije
- iii. Prodaji i marketingu
- iv. Proceni prometa



Odeljak o tražnji na tržištu treba da ubedi čitaoce da vaše preduzeće ima dovoljan broj kupaca i da može da poveća prihode uprkos konkurenciji.

Marketing mix

Marketing miks je dobro uspostavljen koncept – on pruža preduzećima strukturu za razvijanje i informisanje o marketinškim predlozima.

Svi aspekti ovog miksa treba da budu usresređeni na ciljne korisnike/segment.

Marketing mix (4P):

Proizvod (šta nudite)

Cena (koliko naplaćujete)

Promocija (kako komunicirate)

Mesto (gde korisnici mogu da pristupe proizvodu)

Instrumenti marketinga koncepti

4P za proizvod i 7P za usluge

1. **P**roduct (Proizvod)
2. **P**rice (Cena)
3. **P**romotion (Promocija)
4. **P**lace (Distribucija)

1. **P**roduct
(Proizvod/Usluga)
2. **P**rice (Cena)
3. **P**romotion (Promocija)
4. **P**lace (Distribucija)
5. **P**eople (Ljudi)
6. **P**rocess (Procesi)
7. **P**hysical evidence
(Fizičko okruženje)

Proizvod kao prvi korak

- **Prvi zadatak u definisanju vašeg biznisa i marketing strategije je planiranje proizvodnog programa, tj definisanje samog proizvoda. To podrazumeva opis proizvoda, njegovu veličinu, boju, oblik i asortiman proizvoda koji će se ponuditi.**
- **Neophodno je definisati osobine proizvoda, upotrebe i koristi i da li je to nov ili već postojeći proizvod.**
- **Na tržištu će imati uspeha samo one firme koje nude proizvod koji je optimalno prilagođen kupcima i koje nude odgovarajuću uslugu. Želje i potrebe kupaca različitih ciljnih grupa se stalno menjaju i zato je neophodno da ih konstantno analiziramo i uključujemo u našu ponudu.**

Tri nivoa proizvoda

- **Neopipljiv nivo proizvoda**
 - koristi koje proizvod mora da ima da bi mogao zadovoljiti određenu potrebu ili želju
- **Opipljiv nivo proizvoda**
 - sama srž proizvoda
- **Obogaćivanje proizvoda**
 - dostavljanje, pogodnosti pri plaćanju, servis potrošača

PROIZVOD

Osnovna obeležja proizvoda su:

- 1. Dizajn,**
- 2. Kvalitet,**
- 3. Marka i etiketiranje,**
- 4. Pakovanje,**
- 5. Garancija i post-prodajniservisi**

USLUGA

Usluge su sve aktivnosti, pretežno neopipljivog karaktera, koje rezultiraju određenim koristima (koje se pružaju u trenutku proizvodnje usluge), koje rešavaju određeni problem korisnika, i koje je korisnik spreman direktno ili indirektno da plati.

Uslov postojanja usluge je korist.

Usluga postoji samo ako korisnik percipira korist od nje.

USLUGA

Karakteristike:

- **Neopipljivost**
- **Heterogenost (varijabilnost)**
- **Nedeljivost (neodvojivost, simultanost) proizvodnje i potrošnje**
- **Netrajnost (prolaznost, kvarljivost, nezadrživost)**

+ Nemogućnost posedovanja usluge

DISTRIBUCIJA (mesto, lokacija)

Važni faktori za razmatranje u vezi sa lokacijom su:

- **blizina neophodnim sirovinama**
- **blizina tržištima i distributivnim kanalima (veletrgovine, trgovinski lanci...)**
- **dostupnost transportnih pogodnosti**
- **dostupnost efikasne i jeftine kvalifikovane radne snage**
- **postojanje povezanih industrija infrastrukturni objekti (npr, auto putevi, regionalni putevi, energija, vodovodna i kanalizaciona mreža itd.)**
- **komunikacione pogodnosti (npr. pošta, telefoni, fax, Internet itd.)**

PROMOCIJA

- **Promocija je neophodna da bi se kupci privukli i uverili da kupe upravo vaš proizvod, a ne onaj vaše konkurencije.**
- **Najčešći vidovi promocije su: reklamiranje, promocija prodaje, publicitet i lična prodaju.**
- **U današnje vreme, Internet je veoma bitan instrument marketinga. Neophodno je da napravite svoju web prezentaciju na srpskom i engleskom jeziku, koja će biti dostupna domaćem i inostranom tržištu. Veb sajt treba da sadrži neophodne informacije kao što su informacije o firmi, kontakte, proizvodni/uslužni program, galeriju proizvoda.**

NAČINI PROMOCIJE

- **oglasi (reklame) na radiju, u novinama, časopisima, specijalizovanim agrobiznis časopisima, specijalizovanim poljoprivrednim emisijama, TV**
- **količinski popust (snižene cene pri prodaji na veliko)**
- **brza, redovna, efikasna usluga za klijente**
- **dobra prezentacija robe, vidljivo mesto na policama prodajnih mesta**
- **posebne kreditne pogodnosti redovnim mušterijama,**
- **poster, bilbordi, reklamni panoi**
- **besplatni uzorci, besplatne probe**
- **obaveštenja za štampu**
- **lutrije, kuponi**
- **sponzorstvo lokalnih izložbi, festivala**
- **učesće na poljoprivrednim sajmovima i specijalizovanim sajmovima za velike dobavljače i dr.**
- **lična prodaja**

Analiza tržišta

Treba ponuditi odgovore na sledeća pitanja:

- **Način istraživanja tržišta (preduzete aktivnosti)**
- **Kupci**

Ko je vaš kupac (ciljno tržište)?

Zašto će on kupiti vaš proizvod/uslugu?

Da li se može odrediti veličina potencijalnog tržišta?

Koji se trendovi mogu očekivati na tom tržištu?

- **Distribucija i promocija**

Kako će se vršiti prodaja?

Kako će se snabdevati tržište-kanali distribucije?

Na koji način će se tržište upoznati sa proizvodom/uslugom?

Tražnja i kretanja na tržištu

Izvršite istraživanje tržišta

- Opišite ciljne potrošače preduzeća (na primer: njihove karakteristike, prioritete, probleme, uslove pod kojim se odlučuju na kupovinu, geografsko područje);
- Navedite postojeće kupce, kretanja u prodaji i razloge za promene;
- Navedite veličinu tržišta (ukupnu, sadašnji udeo na tržištu i projekciju tržišnog udela). Da li tražnja raste ili pada? Zašto? Na koji način možete prikazati buduće trendove rasta? Koji faktori utiču na stabilnost tražnje u vašoj industriji?

Navedite spoljne izvore podataka

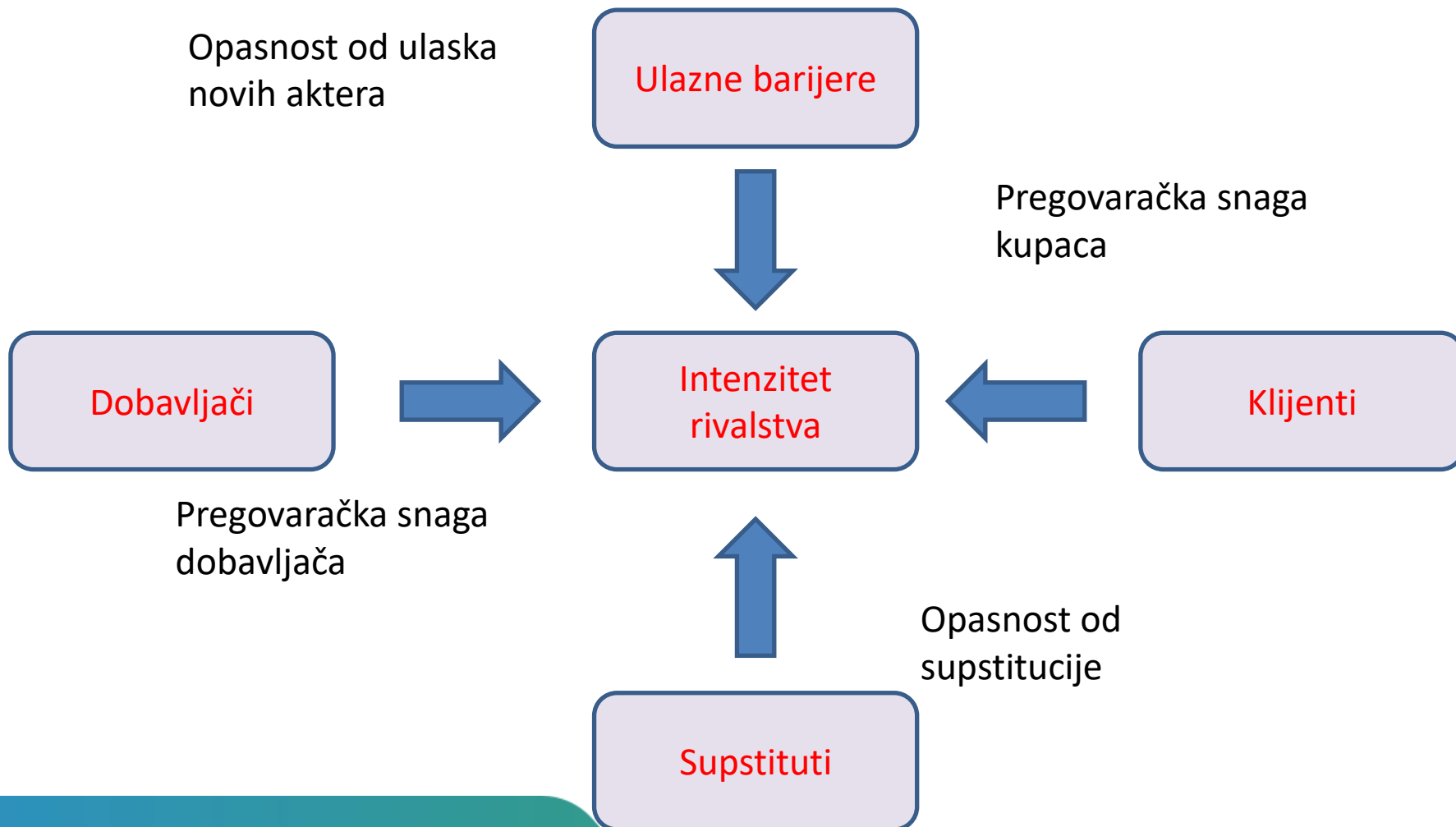
Tražnja i kretanja na tržištu

**Uključite objašnjenja
'rast od 25% usled
.....'**

**Nemojte se plašiti da
obuhvatite i negativne
informacije – time
pokazujete da imate
realan pogled na
tržište**

- Kakva su kretanja (politička, ekonomska, demografska, sociološka, tehnološka) koja će uticati na dato preduzeće i njegovo okruženje – makro i mikro okruženje?
- Koji novi proizvodi ili dešavanja mogu da pomognu ili odmognu preduzeću?
- Objasnite kako će preduzeće povećati prihode ili kako će obezbediti neophodno učešće na tržištu koje će omogućiti generisanje profita!
- SWOT analiza kao jedan od načina sumiranja i analiziranja pretpostavki.

Model analize industrije



Izvodljivost projekta – šta je potrebno uklopiti?

Analiza potražnje

Tehnološka rešenja

Investicioni plan

Menadžment tim
+
Tržište za proizvod /
uslugu

Faze, tajming i
implementacija

Finansijska analiza

Procena rizika

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 napravljeni predugovori o saradnji?**
- Uporedite cene, kvalitet i prodajne uslove koje nude?**
- Birajte isporučioaca kvalitetne opreme sa garantnim rokom;**
- Postoje li carinske barijere za uvoz opreme/repromaterijala;**
- Da li možete napraviti kooperantske odnose sa isporučiocima opreme.**

Konkurencija

Opišite konkurente preduzeća:

- **Definišite konkurente, njihov promet i tržišno učešće (ukoliko je to moguće)**
- **Opišite njihove prednosti i nedostatke**
- **Opišite na koji način preduzeće može da preotme deo njihovih poslova i poveća svoje učešće na tržištu na štetu konkurencije**
- **Analizirajte intenzitet konkurencije u vašoj industriji**

Tražnja i konkurencija

KORACI U ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA

1. DEFINISATI

- cilj istraživanja tržišta
- izvore informacija
- metode dolaska do informacija

2. ODREDITI I DELEGIRATI

- zadatke
- vreme i rokove

3. PODRUČJA KOJA SE OBRAĐUJU

- tražnja
- konkurencija
- informacije o proizvodima i uslugama

4. OPŠTE PREPORUKE KOD ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

- doći do stvarnih brojeva
- prihvatiti suprotne informacije
- biti fokusiran

Analiza tržišta - konkurencija

- ▶ Ko su glavni konkurenti?
- ▶ Kako su pozicionirani na tržištu?
- ▶ Ko su im kupci?
- ▶ Na kojem području plasiraju proizvode/usluge – na nacionalnom, regionalnom, lokalnom
- ▶ Koje su prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju?
- ▶ Uporedite cene sa cenama najvažnije konkurencije
- ▶ Kako i gde plasiraju svoje proizvode?
- ▶ Procenite učešće preduzeća na tržištu
- ▶ Procenite učešće najvažnijih konkurenata
- ▶ Koja je mogućnost uključivanja novih konkurenata?

Tražnja i konkurencija

KLJUČNA PITANJA U ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA

- Ko su moji potrošači, a ko su potrošači konkurentskih proizvoda?
- Šta je potrošačima presudno prilikom donošenja odluke o kupovini mojih i konkurentskih proizvoda?
- Gde potrošači kupuju moje proizvode, zašto ih kupuju i kada ih kupuju?
- Šta potrošači misle o cenama mojih proizvoda?
- Znaju li potencijalni potrošači za moj proizvod?
- Na koji oblik promocije potrošači reaguju?
- Koje su primedbe potrošača u odnosu na moj proizvod/uslugu?
- Koliko veliko će biti moje tržište u budućnosti?
- Koje su osobine moje konkurencije?

Prodaja i marketing

Prodaja

- Opišite kanale distribucije za isporuku proizvoda ili usluga potrošačima (direktno ili preko trećih lica kao što su predstavnici prodaje, veleprodaje, maloprodajne radnje);
- Na koji način će preduzeće motivisati i stimulisati predstavnike prodaje da prodaju proizvode;
- Kako se mogu uvesti inovacije (na primer, prodaja kroz nove kanale kao što su internet i poručivanje poštom);
- Koja strategija prodaje će najbolje obezbediti rast učešća na tržištu?
- Kako do prvog kupca/klijenta ako se radi o novoosnovanom preduzeću?

Prodaja i marketing

Marketing

- **Razvoj marketing strategije kroz 4P okvir**
- **Koji asortiman proizvoda i usluga će se ponuditi ciljnim tržišnim segmentima?**
- **Koliko vrede ponuđeni proizvodi i usluge ciljnim potrošačima?**
- **Gde su ciljni potrošači navikli da nabavljaju slične proizvode i usluge?**
- **Na koji način će preduzeće obavještavati ciljne potrošače o svom proizvodu ili uslugama**
- **Koje odlike proizvoda ili usluge ćete naglasiti kako biste privukli pažnju potrošača?**

Marketing menadžment

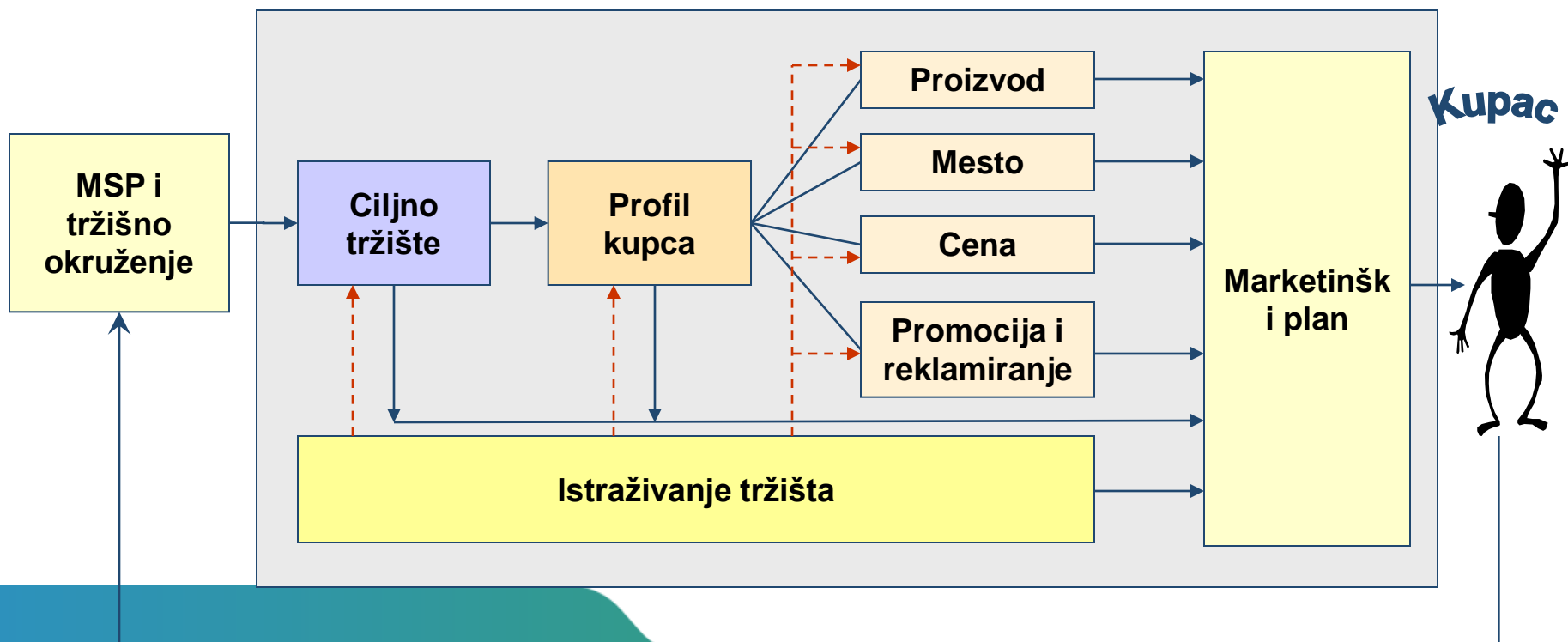
Okruženje

Promet i strategija prodaje

Ponašanje kupaca i navike pri kupovini

Promjenjive u postupku donošenja odluka (4 P)

Planiranje
Merenje rezultata



Faktori koji utiču na nivo uključenosti u proces kupovine

- **Predstava kupca o samom sebi** – kupac je više uključen ukoliko se radi o proizvodima koji direktno utiču na građenje predstave potrošača o sebi samom;
- **Percipirani rizik** – kupac je više uključen ukoliko se radi o kupovini sa visokim stepenom rizika od pravljenja greške (+ finansijski momenat!);
- **Društveni faktori** - kupac je više uključen ukoliko je svestan da će donošenje prave odluke uticati na njegov status u društvu;
- **Hedonistički uticaji** – nivo uključenosti je visok ukoliko kupovina/konzumacija pruža kupcu osećaj zadovoljstva.

Procena kupljenog proizvoda

- Najbitniji je kvalitet samog proizvoda- usluga,
- Kognitivna disonanca – zabrinutost kao posledica nesigurnosti u pogledu donošenja prave odluke o obavljanju kupovine (“Šta ako sam pogrešio?”). Najčešće se javlja kod kupovina sa visokim stepenom uključenosti.

Na nju utiču:

- Troškovi kupovine
- Prevelik broj alternativa
- Neopozivost odluke
- Sklonost kupca ka nervozi

Sve negativne konotacije treba da reši prodavac – daje rešenje

Utjecaji na kupovno ponašanje potrošača

- **Situacija kupovine:**
 - **intenzivno rešavanje problema** (intenzivno prikupljanje informacija, oprez, skupi proizvodi)
 - **organičeno rešavanje problema** (određeno iskustvo kupovine, interne informacije)
 - **rutinsko rešavanje problema** (svakodnevne kupovine, uglavnom jeftiniji proizvodi)
- **Lični utjecaji:** obrada informacija, motivacija, stavovi, ličnost, životni stil
- **Društveni utjecaji:** kultura, društvena klasa, referentne grupe

Planirani promet

- **Napravite projekciju prometa na osnovu procene prednosti proizvoda ili usluga preduzeća u odnosu na konkurentne proizvode, veličine tržišta, ciljnih potrošača i konkurencije**
- **Navedite projekciju prometa, po mesecima, za naredne 2 godine**
- **Opišite “optimistični”, “pesimistični” i realističan scenario kako biste izradili spektar projekcija prometa**
- **Objasnite svaku pretpostavku na osnovu koje je procenjen promet u narednom periodu**

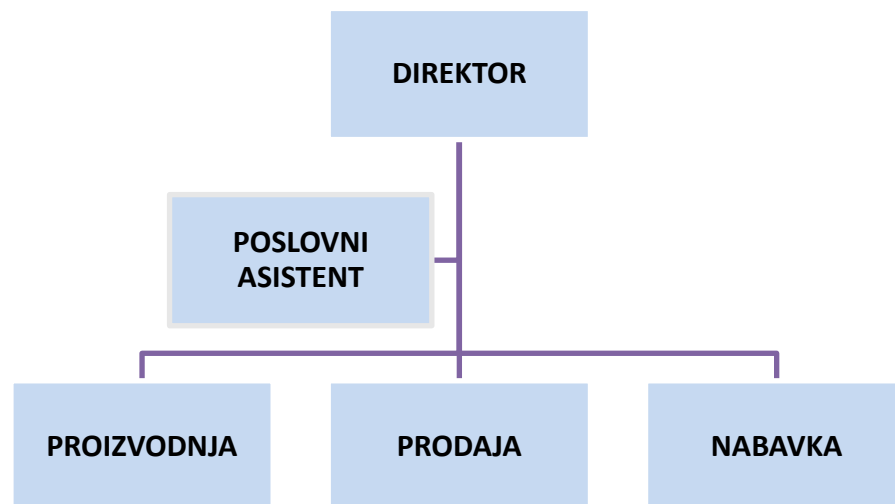
Analiza lokacije - BP

- **Lokacija firme je ključna bilo za smanjivanje troškova, a takođe i za povećanje šansi za unapređenje prodaje.**
- **Prilikom izbora lokacije, posebno kada je u pitanju proizvodnja bilo bi bolje da je u blizini izvora sirovine ili blizu infrastrukturnih objekata i centara za transport i komunalije (npr.energija, struja).**
- **Dobra lokacija je jedan od najvažnijih faktora u razvoju tržišta, pa bi zbog toga izbor lokacije trebalo pažljivo da se razmatra. Lokaciju bi takođe trebalo diferencirati u pogledu prodajnih mesta ili proizvodne lokacije.**
- **U većini malih firmi, prodajno mesto i proizvodnja mogu se odnositi na jednu istu lokaciju.**

ZAPOSLENI

Ovaj segment analize sadržiće:

- ukupan broj zaposlenih,
- način njihovog obezbeđenja,
- predviđena obuka zaposlenih,
- predviđenu organizacionu strukturu,
- ključne osobe,
- troškovi njihovog angažovanja (bruto iznosi)



Napomena: konkretni podaci!

Dobar poslovni model

- Potencijal za ostvarivanje prihoda
- Održivost konkurentskih prednosti

Poslovni model

*Poslovna
ideja*



Biznis










Profitabilan

Stvara vrednost za investitore

Održiv

Perspektiva za rast

Kreirajte svoj poslovni model (vežba)

 <p>KEY PARTNERS</p> <p><< nabrojite svoje partnere>></p>	 <p>KEY ACTIVITIES</p> <p><< opišite svoje ključne aktivnosti>></p>	 <p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p><< unesite svoju jedinstvenu ponudu (JP)>></p>	 <p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p><< opišite kako planirate uspostaviti i negovati između klijenata i vašeg brenda>></p>	 <p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p><< opišite segment tržišta koje targetujete>></p>
 <p>KEY RESOURCES</p> <p><< nabrojite ključne resurse koji su vam na raspolaganju>></p>	 <p>CHANNELS</p> <p><< opišite 1) kako planirate steći kupce, 2) kako planirate da donesete svoju JP kupcima and 3) kako planirate da komunicirate sa kupcima >></p>			
 <p>COST STRUCTURE</p> <p><< Navedite strukturu troškova>></p>		 <p>REVENUE STREAMS</p> <p><< navedite kategorije planiranih prihoda>></p>		

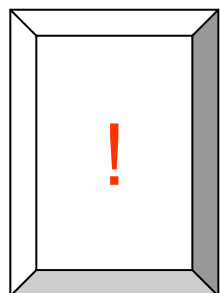
Ukratko...

Tržište	Ciljevi	Resursi	Osnova za finansijsku projekciju	Osnova za kompetentnost i posvećenost
<ul style="list-style-type: none"> • Predloženi proizvod / usluga • Potreba tržišta • Pribvatljivost za kupca • Sposobnost proizvodnje • Kako će pobediti konkurenciju • Marketinški kanali za stizanje do klijenata 	<ul style="list-style-type: none"> • Šta? (“mi pravimo...”) • Zašto? (prilika) • Gde? (tržište) • Kada? (vreme) • Koliko? (cena)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Skala planiranih operacija i razlozi • Potrebni resursi (zemljište, radna snaga, prostor, operma) • Zahtevi za finansijskim resursima i kako će oni biti obezbeđeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Troškovi • Bilans stanja • Projekcije bilansa uspeha • Tokovi gotovine i prognoze • Obezbeđenje rezervi 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrebne specifične nove kompetencije • Poklapanje postojećih kompetencija i projekata • Ko će voditi projekat • Koliko je dobro isplaniran • Svest o rizicima koji postoje

Poslovanje

Odeljak o poslovanju sadrži informacije o:

- i. Procesu proizvodnje i poslovanja
- ii. Ljudskim resursima i službama podrške



Svrha komponente o poslovanju je da se opiše trenutno stanje proizvoda ili usluge i vaš plan za završetak njihovog razvoja. Takođe ćete objasniti kako se proizvod stvara ili usluga isporučuje, kao i objekte, opremu i radnu snagu koja je potrebna preduzeću.

Vrednosni lanac preduzeća

**Aktivnosti
podrške**

Menadžment / Administracija

Finansije / Računovodstvo

Marketing menadžment

Ljudski resursi, IT

**Aktivnosti
koje dodaju
vrednost**

**Nabavka
(transport do
centralnog
skladišta)**

**Upravljanje
skladištem
(proizvodnja)**

**Iskoruka
(transport
do kupca)**

Prodaja

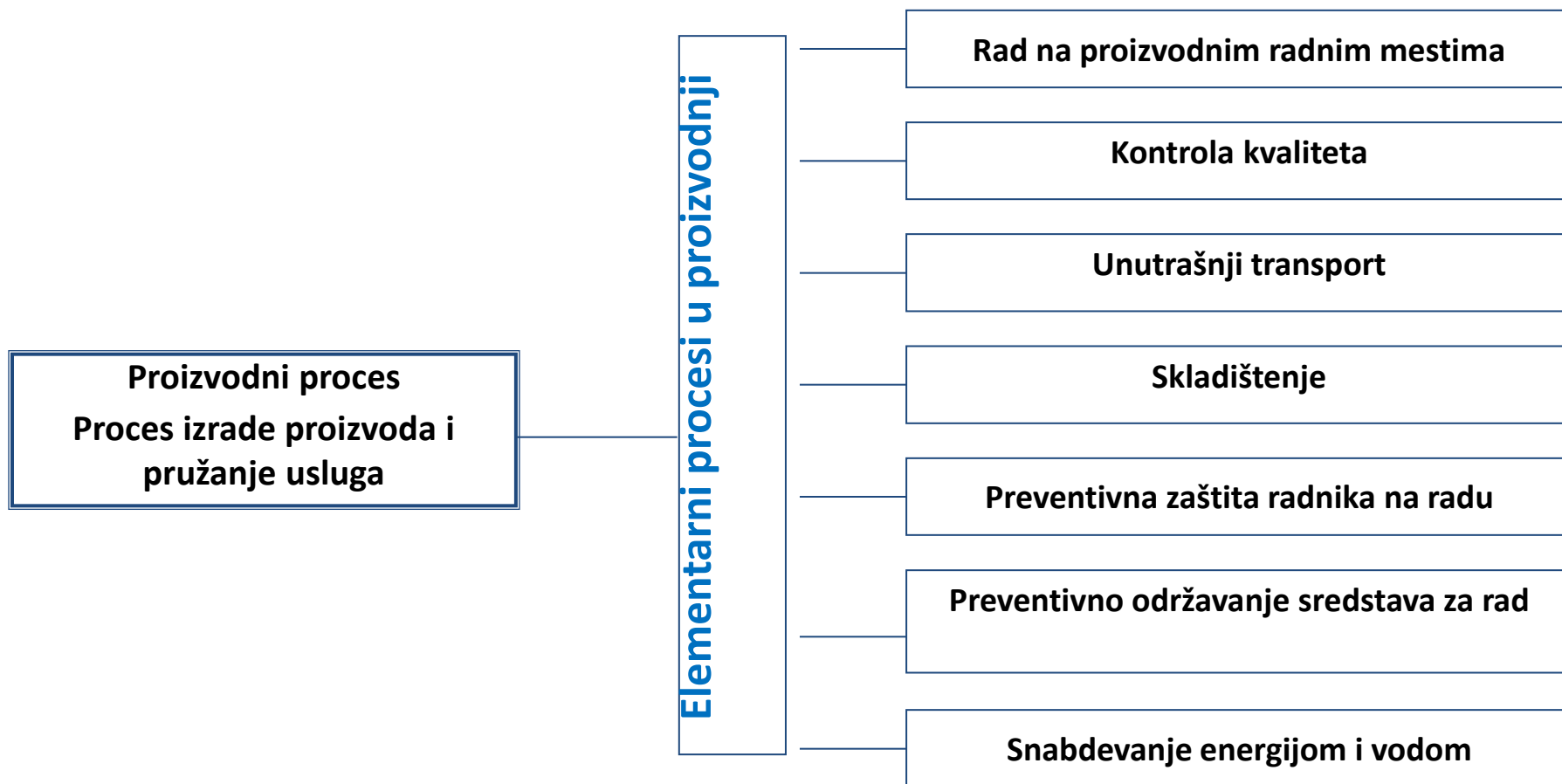
Usluge

Proces poslovanja i proizvodnje

Što obuhvata:

- **Proizvodi i usluge i njihov trenutni status**
- **Planirane aktivnosti u svrhu dopremanja (novih ili poboljšanih) proizvoda ili usluga na tržište**
- **Ključne faze u proizvodnji ili poslovanju i internom logističkom lancu**
- **Problemi u logističkom lancu, na primer, kako će se obezbediti servisiranje proizvoda, kako da proizvod stigne na pravo mesto u pravo vreme**
- **Sredstva (objekti, oprema, sirovine)**
- **Lizing ili kupovina**
- **Odluke o proizvodnji unutar preduzeća ili nabavci**

Struktura proizvodnje



SWOT analiza

- ❑ **SWOT analiza je menadžerska tehnika ili alat, odnosno matrica unutrašnjih i spoljnih činilaca.**
- ❑ **SWOT analiza se koristi da bi se inicijalno procenile šanse i opasnosti u poslovnom okruženju, kao i jake strane i slabosti internog okruženja**
- ❑ **Svrha: dovesti u vezu rezultate analize eksternih i internih faktora.**
- ❑ **Cilj: da se utvrdi šta se stvarno može učini – da li može da iskoristi šanse u okruženju ili/i izbegne pretnje.**
- ❑ **Koristi: stimuliše samoposmatranje i grupnu diskusiju o načinima za poboljšanje rada i sticanje uspešnije pozicije**

SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih reči:

S - snaga (eng. strengths)

W - slabosti (eng. weaknesses)

O - prilike (eng. opportunities)

T - pretnje (eng. threats)

Prvo je potrebno da pronađete jake i slabe strane proizvoda, a zatim identifikujete šanse i opasnosti okruženja.

Tipična SWOT analiza izrađuje se kao kvadrata od četiri polja u kojima se definiše svaki od ova četiri faktora.

SWOT analiza



SWOT analiza - snage

U okviru prvog polja u SWOT analizi dajete odgovore na sledeća pitanja:

- **Zašto ste uspešni?**
- **Šta je to što radite dobro?**
- **Zašto vaši kupci kažu da su prezadovoljni vašim proizvodima?**
- **Koje prednosti vaš proizvod ima u odnosu na druge?**

Osnovna premisa u ovom delu – ne preterujte, budite realan.

U nekim slučajevima pokušajte da sebe stavite u poziciju kupca, ili trećeg lica i odgovorite na pitanje: koje jače strane vašeg proizvoda vide vaši korisnici?

SWOT analiza - slabosti

Slabe strane nekad mogu mnogo da utiču na produktivnost i performance, utiču na proizvodnost ili nedostatak resursa, sposobnosti i mogućnosti.

- **Šta je potrebno poboljšati – izlazak na tržište, resursi, upravljanje, kontrola?**
- **Šta je potrebno promeniti?**
- **Gde postoje 'rupe' u poslovanju?**
- **Šta treba da se uradi da bi poboljšali performanse?**
- **Šta konkurenti rade bolje od vas?**

Slabe strane mogu biti nekonkurentan proizvod, neprilagođenost tržištu, loš dizajn i pakovanje proizvoda, loš sistem kvaliteta itd.

SWOT analiza - šanse

Odgovorite na pitanja koje su šanse za razvoj?

- Šta kupci žele, a ne dobijaju od konkurenata?
- Otvoreno tržište za posebne proizvode?

Potrebno je da u smislu iskorišćenja šanse na tržištu poznajete trendove – u pogledu tržišta, tehnologija, konkurencije itd.

Šanse se mogu ogledati u procesu oživljavanja privredne aktivnosti, oživljavanja aktivnosti u grani, promenama propisa, tendenciji porasta konzumiranja proizvoda, jačanja poslovne snage privrednih subjekata, jačanje kupovne snage stanovništva itd.

SWOT analiza - opasnosti

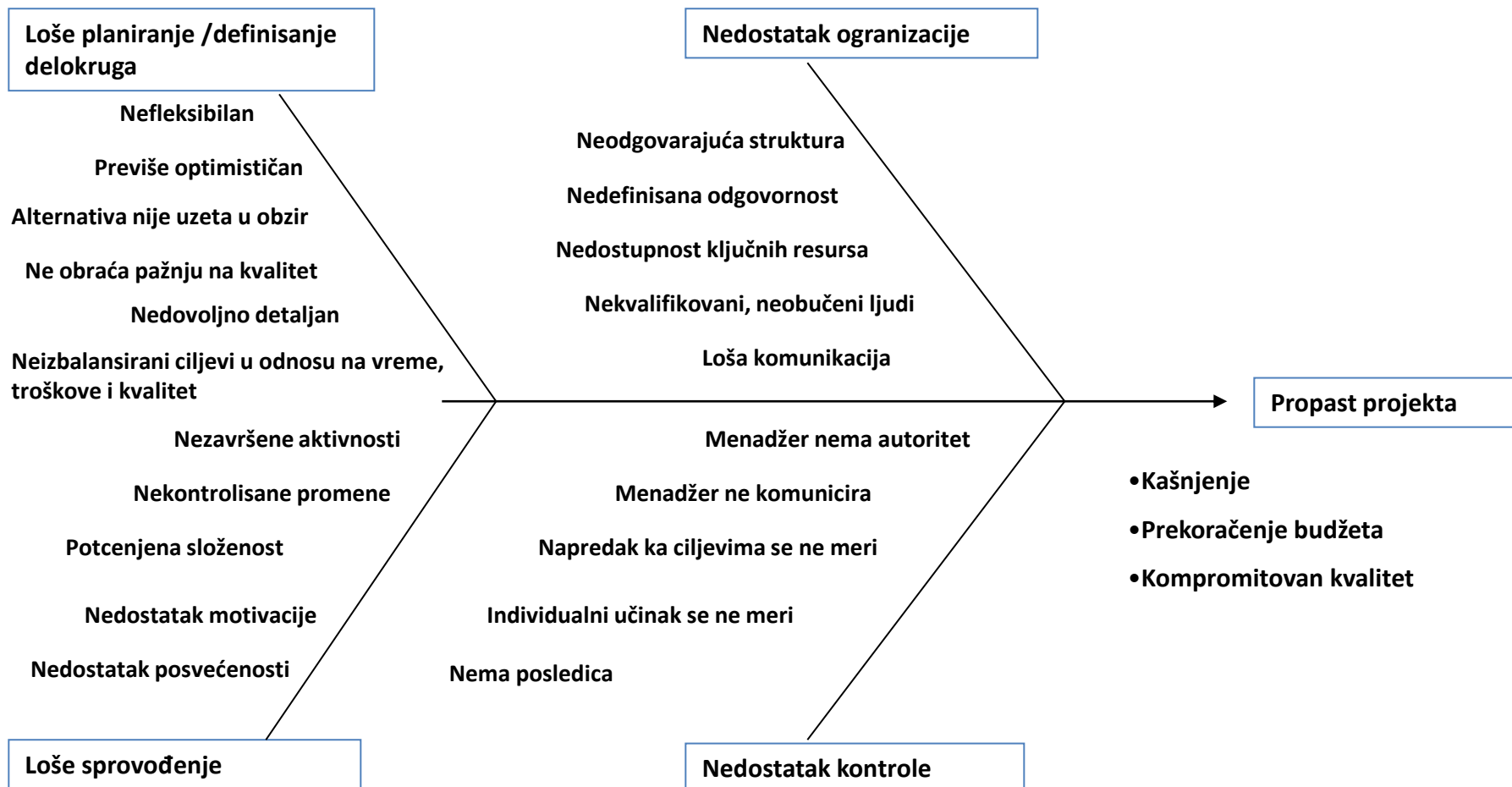
Opasnosti predstavljaju ključ protiv koga treba da usmerite svoje napore održanja i napredovanja na tržištu.

Postavite pitanja:

- **Šta konkurencija čini da bi istisnula vaš proizvod sa tržišta ili da bi vam onemogućila rast i razvoj?**
- **Kako konkurenti reaguju na svaki potez koji napravite?**
- **Koji su trendovi i strategije na tržištu koji štete vašem poslovanju?**

Opasnosti okruženja mogu se ogledati u nepovlnim trendovima aktivnosti grane, nelikvidnost kupaca, jačanje konkurencije, zakonska regulativa, inflacija, nelojalna konkurencija itd.

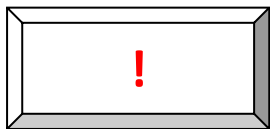
Osnovni uzroci neuspeha projekta



Uvod u finansijsko poslovanje

Finansijski rezultati sadrže informacije o:

- i. Analiza finansijskih izveštaja
 - 1) bilansu stanja
 - 2) bilansu uspeha
 - 3) izveštaju o gotovinskom toku
 - 4) analizi finansijskih rezultata
- ii. Zahtevima u pogledu kapitala
- iii. Rizicima



Deo biznis plana o finansijama ima za cilj da dokumentuje održivost poslovanja preduzeća i da pruži ocenu finansijskih rezultata

Bilans stanja

- **Bilans stanja predstavlja rezime finansijske situacije preduzeća u datom trenutku.**
- **Aktiva (assets) pokazuje vlasništvo firme, akcionarski kapital predstavlja ulaganja vlasnika, a pasiva (liabilities and shareholders' equity) pokazuje obaveze firme.**

Bilans uspeha

- **Bilans uspeha predstavlja finansijski rezime rezultata poslovanja preduzeća u određenom periodu.**
- **Rezultat operativnih aktivnosti firme!**
- **Iako se pripremaju jednom godišnje u cilju izveštavanja, obično se generišu i prate na mesečnoj i kvartalnoj osnovi od strane menadžmenta.**
- **Veza sa bilansom stanja:**
 - **Povezuje bilans stanja na početku nekog perioda sa bilansom stanja na kraju perioda;**
 - **Neto dobit objašnjava promenu u neraspoređenoj dobiti između početka i kraja perioda koji je u pitanju.**

Bilans uspeha

Prikazuje ostvarenu dobit preduzeća (tokom vremenskog perioda)

- Dobit = **prihod manje troškovi**
- Prihod = **bilo koji izvor prihoda: obično od prodaje proizvoda i usluga**
- Ukupni troškovi = **varijabilni plus fiksni troškovi**
- Varijabilni troškovi = **troškovi koji se smanjuju ili povećavaju u skladu sa prodajom (prodaja udvostručena, troškovi udvostručeni), npr: sirovine**
- Fiksni troškovi = **oni koji se skoro ne menjaju sa promenom prodaje, npr: zakup**

Analiza finansijskih rezultata

- Analiza ključnih finansijskih podataka i kratka objašnjenja
 - Marže (*koeficijent operativnog profita i koeficijent povrata na uložena sredstva*)
 - Obrtna sredstva (*tekući racio i koeficijenti acid testa*)
 - Dug (*koeficijent duga i sredstava*)
- Troškovi po stavkama
 - Analiza vaših troškova po stavkama i definisanje optimalne strukture troškova
- Sprovođenje analize senzitiviteta da bi se utvrdio “optimističan”, “pesimističan” i realističan scenario

Kapitalne investicije

- **Novac utrošen na stvari koje će trajati dugo vremena- npr. objekti, kompjuteri, kombi.**
- **Nazivaju se ‘osnovnim sredstvima’ i nalazi se u Bilansu stanja**
- **Amortizacija**

Zalihe

Ukoliko imate zalihe na kraju godine, one moraju da budu unete u vaš Bilans uspeha.

- Zalihe sirovina:

- se oduzimaju od varijabilnih troškova jer su materijal koji je kupljen, ali nije iskorišćen.

- dodaju se varijabilnim troškovima za narednu godinu

- Zalihe gotovih proizvoda

- takođe se oduzimaju od varijabilnih troškova jer su proizvodi koji su proizvedeni, ali nisu još uvek prodati.

- i takođe se dodaju varijabilnim troškovima za narednu godinu

Napomena: oduzmite samo troškove izrade.

Projekcija tokova gotovine

- **Prihod od prodaje i svi troškovi se prikazuju u mesecu u kom zapravo očekujete da ćete naplatiti novac ili platiti troškove.**
- **To pokazuje koliko će gotovine vaše preduzeće imati u budućnosti u banci (npr. na mesečnoj bazi)**
- **Govori vam da li ćete moći da platite račune i/ili vam je potrebna kratkoročna pozajmica.**

U čemu je razlika?

Projekcija dobiti	Projekcija tokova gotovine
Prodaja se evidentira u mesecu u kom je fakturisano.	Prihod od prodaje se prikazuje kada je naplaćen.
Troškovi se evidentiraju kada su računi primljeni.	Troškovi se prikazuju kada su plaćeni.
Trošak 'kapitalnih' dobara (dugoročnih) se raspodeljuje tokom njihovog životnog veka- amortizacija.	Celokupan trošak 'kapitalnih' dobara se prikazuje u mesecu kada je za njih plaćeno.
Potrebne provere zaliha da bi se zalihe prenele iz jednog perioda u drugi.	Nema prenosa zaliha.
Bespovratna sredstva i kapitalne investicije NISU uključene.	Bespovratna sredstva i kapitalne investicije SU uključene.

Tumačenje tokova gotovine

Cifre iz tokova gotovine nisu tek brojevi– one pričaju priču o poslovanju.

- **Izveštaji o tokovima gotovine pričaju priču o prošlosti i sadašnjosti poslovanja.**
- **Projekcije tokova gotovine pričaju priču o budućnosti poslovanja.**

Rezime finansijskih rezultata

- **Neka vaše finansijske dokumente pregleda savetnica(k) u oblasti finansija i/ili neko ko se razume u računovodstvo**
- **Izbegavajte velike stavke kako na strani prihoda tako i na strani troškova**
- **Svaki trend rasta podržite dobrim argumentima**
- **Najbolji argumenti su bazirani na konkretnim podacima sa tržišta**
- **Dokumentujte sve pretpostavke (na primer: rast preduzeća, stopu amortizacije)**

Rezime finansijskih rezultata

- **Dokumentujte razloge usled kojih su pretpostavke ostvarive i navedite svaki dokaz koji to podupire (na primer: istraživanje tržišta, poslovna udruženja ili druge izvore)**
- **Uključite efekte sezonskih uticaja i poslovnih ciklusa u svim projekcijama**
- **Izbegavajte nerealno brzo povećanje prodaje Većina preduzeća ostvaruje postepeno povećanje prodaje - iznenadno, neobjašnjivo povećanje nije realno**

Formiranje cena

- **Formiranje cena ima veliki uticaj na finansije**
- **Obuhvata razumevanje finansijskih aspekata poslovanja**
- **Ovo morate ispravno da uradite da biste ostali rentabilni**
- **Takođe predstavlja i važan element za pozicioniranje u odnosu na konkurenciju.**

Formiranje cena

- **Metoda "Trošak-Plus"** je metod formiranja cene koji se zasniva na troškovima, a kod kojeg se cene utvrđuju dodavanjem unapred određenog profita troškovima. Ovom metodom se dodaje prihvatljiva granica zarade (recimo 20%) na finalne ukupne troškove proizvoda.
- **"Komparativna metoda"**. Ovom se metodom upoređuje vaš proizvod sa drugim proizvodima na tržištu a zatim, na osnovu kvaliteta vašeg proizvoda i drugih osobina, možete odrediti nižu cenu, višu ili istu kao onu vaših konkurenata.
- **Metoda "Šta će na tržištu uspeti"** Ovaj metod se zasniva na ponudi i potražnji proizvoda. Na primer, ako postoji nestašica proizvoda na tržištu (tržištu prodavaca), možete odrediti vašu prodajnu cenu višom, pa bi odatle i vaša granica zarade mogla biti viša.

Formiranje cena

Pristupi formiranju cena

Dobro



Formiranje cena na
na osnovu vrednosti

Loše



Troškovi plus

Ružno



Takmičenje putem
cena

Formiranje cena

Priprema za odluku o ceni

1. Analiza TROŠKOVA

2. Analiza TRŽIŠTA



```
graph TD; A[1. Analiza TROŠKOVA] --> C[ODLUKE O FORMIRANJU CENA]; B[2. Analiza TRŽIŠTA] --> C; D[3. Analiza VREDNOSTI] --> C;
```

ODLUKE O FORMIRANJU CENA

3. Analiza VREDNOSTI

Formiranje cena

Analiza troškova

Ovo je 'osnovni' pristup.

Razumite svoje troškove.

Pregledajte celokupan raspon troškova:

Razumite varijabilne troškove, troškove proizvodnje i režijske (fiksne) troškove

Analizirajte strukturu vaših troškova da biste utvrdili:

- **minimalne** cene koje morate naplaćivati
- koja bi mogla da bude vaša **profitna marža** za svaki proizvod

Formiranje cena

Analiza tržišta

Ovde se poredite sa ostatkom tržišta.

Analizirajte tržište da biste videli **koji prihod od prodaje treba da ostvarite.**

- ❑ Kako vaši konkurenti formiraju cene u tom sektoru?
- ❑ Kolika je vaša konkurentska prednost u odnosu na konkurente?
- ❑ Da li tu prednost možete iskoristiti da povećate cene?

Formiranje cena

Analiza vrednosti

- ❑ Ovde treba da saznate koliko je kupac svojevoljno spreman da plati za vaš superiorni proizvod.
- ❑ Analizirajte vrednost vašeg proizvoda za kupce kako biste mogli da **procenite adekvatne cene**.
- ❑ U kojoj meri je vaš proizvod bolji od konkurencije?
- ❑ Koliko dobro zadovoljava potrebe i želje kupaca?
- ❑ Koliko višu cenu bi za to bili spremni da plate?
- ❑ Proverite ovo sa stvarnim kupcima
- ❑ Možete li da pređete most ka formiranju cena na osnovu vrednosti?

Formiranje cena

Fleksibilnost cena

Kupci vole cenjkanje... možda postoje dobri razlozi da odobrite popust

- Nov kupac**
- Prestižan kupac**
- Kupac trenutno ne raspolaže velikim sredstvima**
- Velike zalihe**
- Ozbiljan pritisak od strane konkurencije**

Još neki???

Troškovi i prihodi : Kako da izračunate

Prva faza - istraživanje (koristite podatke do kojih ste došli kod izrade biznis plana):

- **Kolika je prodajna cena konkurencije?**
- **Koliko po toj ceni mogu da prodaju usluga/proizvoda?**
- **Da li i vi možete da prodate po toj ceni?**
- **Koliko maksimalno, a koliko stvarno možete da pružite usluga/proizvoda dnevno/sedmično/mesečno?**
- **Koji ćete materijal koristiti (kolike su cene po dobavljačima, markama proizvoda)?**
- **Koliki je zakup prostora...?**

Troškovi i prihodi : Kako da izračunate

Druga faza - izračunavanje:

- **Popišite sve troškove poslovanja,**
- **Utvrđite koji troškovi se mijenjaju sa obimom usluga/proizvodnje, a koji ne.**
 - **Varijabilni troškovi - izračunati koliko iznose za jednu uslugu/proizvod;**
 - **Fiksni troškovi - koristiti ukupan iznos, podelite ih sa brojem usluga/proizvoda kako biste dobili iznos ovih troškova po jedinici proizvoda/usluga;**

Troškovi i prihodi : Kako da izračunate

- **Za svaki obim usluge/proizvoda izračunati koliko iznose varijabilni troškovi (trošak po kom usluga/proizvoda),**
- **Saberite sve varijabilne troškove,**
- **Saberite sve fiksne troškove,**
- **Saberite sve troškove zajedno (ukupne troškove),**
- **Podelite ih sa brojem usluga/proizvoda da bi, dobile cenu koštanja po jednoj usluzi/proizvodu.**

Troškovi

Zašto je važno?

Upravljanje finansijama ima nekoliko važnih svrha za preduzetnika:

- ❖ Osigurava da ne ostane bez gotovine u poslovanju.
- ❖ Osigurava da je poslovanje profitabilno.
- ❖ Olakšava dobijanje finansiranja i vraćanje pozajmljenih sredstava.
- ❖ Pruža finansijske izveštaje za ispunjavanje formalnih/ zakonskih zahteva.
- ❖ Pruža vlasniku 'mirnu glavu' jer ima kontrolu nad finansijama.

Zašto treba znati troškove?

- **Cilj je ostvariti dobit**
- **Dobit zavisi od prodajne cene i troškova**
- **Ukoliko preduzetnik ne znate svoje troškove, neće moći da upravlja:**
 - Opcijama za proizvodnju– npr. da li praviti ili kupiti?
 - Opcijama za prodaju– popusti, pogodnosti i promocije
 - Pozicioniranjem cena– za različita tržišta/kupce
- **Troškovi su potrebni da bi donosili ispravne odluke**

Šta je prihod?

- **Prihodi mogu biti:**
- **prihodi od prodaje tzv. poslovni prihodi koji nastaju na tržištu prodajom proizvoda i usluga.**
- **ostali prihodi tzv. vanredni prihodi koji ne potiču iz redovnog poslovanja, poput prihoda od prodaje opreme, mašina, razni viškovi i sl.**

Šta su troškovi/rashodi?

Troškovi/rashodi mogu biti:

- **Poslovni** - troškovi proizvodnje, troškovi plata, amortizacija proizvodne opreme, i sl.
- **Ostali rashodi** – ne javljaju se redovno, poput rashoda od prodaje opreme, manjkova, otpis potraživanja, plaćanje šteta i sl.

Generalna podela troškova:

- **Varijabilni** - rastu sa povećanjem proizvodnje i prodaje - nabavka sirovina za proizvodnju, plate proizvodnog osoblja i sl.
- **Fiksni** – njihova visina ne zavisi od nivoa proizvodnje i prodaje - zakupnina poslovnih prostorija, osiguranje, plate administrativnog osoblja, režijski troškovi, kamata na kredite itd.

Šta su: gotovina, potraživanja, dobavljači?

- **Gotovina** - novac sa kojim možete u svakom momentu raspolagati;
- **Odgođena plaćanje** kupaca za proizvode i usluge se u finansijskim knjigama beleži kao potraživanje;
- **Dobavljači** - od kojih se nabavljaju sirovine, materijali, oprema i dr.

Prihodi i profit

- **Prihodi - primljeni (očekivani) novac za pružene usluge ili prodane proizvode, a izračunava se kao:**

broj usluga ili proizvoda x prodajna cena

- **Prihod služi da se pokriju troškovi i ostvari profit!**
- **Profit predstavlja ostatak prihoda nakon pokrića svih troškova usluge/proizvoda.**
- **Iznos profita daje informaciju kolika je zarada ali i koliko je moguće dati popusta/rabata kako bi se povećala prodaja. Služi i za pokriće vanrednih troškova.**

Kriterijumi ekonomskog ocenjivanja projekata

STATIČKI KRITERIJUMI

- Ekonomičnost**
- Rentabilnost**
- Rezultat investicionih odluka**
- Produktivnost**
- Tehnička opremljenost rada**
- Prinos po jednoj novoj jedinici**
- Prosečan prinos**
- Rok povraćaja sredstava kao statička metoda**

Statička ocena efikasnosti

Obrtna imovina - obuhvata delove imovine koji nisu namenjeni da dugoročno ostanu u poslovnom procesu preduzeća

- zalihe
- kratkoročna potraživanja
- kratkoročni finansijski plasmani
- likvidna sredstva

Kratkoročne obaveze - obaveze čiji je rok dospeća manji od 1 godine

- obaveze prema dobavljačima
- obaveze prema radnicima
- obaveze za PDV
- kratkoročni krediti

Kriterijumi ekonomskog ocenjivanja projekata

DINAMIČKI KRITERIJUMI

- uzimaju u obzir dinamiku tržišta kapitala putem sagledavanja vremenske vrednosti novca
- operacija: svođenje, tj. diskontovanje na sadašnju vrednost svih investicionih troškova i dobitaka u toku životnog veka projekta.

Najčešće primenjivani parametri su:

1. Neto sadašnja vrednost,
2. Koeficijent neto sadašnje vrednosti,
3. Dinamički period povraćaja investicije i
4. Interna stopa rentabilnosti.

Neto sadašnja vrednost

- dinamički pokazatelji efikasnosti koji uvažava koncept vremenske vrednosti novca
- razlika između sadašnje vrednosti neto priliva i sadašnje vrednosti investicionih ulaganja
- kriterijum za prihvatanje investicionih projekata ja da je $NSV > 0$, ili u graničnom slučaju da je $NSV = 0$
- prihodi i troškovi se svode na prilive i odlive novca – novčane tokove u periodu eksploatacije projekta

postupak diskontovanja neto dobiti ili neto novčanog toka



sadašnje vrednosti kapitala

N- vremenski period
d – diskontna stopa

$$\textit{faktor akumulacije} = (1 + d)^n$$

$$\textit{diskontnifaktor} = \frac{1}{(1 + d)^n}$$

Diskontovani period povraćaja

Pokazuje vreme neophodno da sadašnja vrednost neto priliva iz ekonomskog toka nadoknadi (pokrije) sadašnju vrednost investicionog ulaganja.

$$\frac{Npr_1}{(1+d)} + \frac{Npr_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{Npr_n}{(1+d)^n} = SC$$

- **Npr-** neto priliv iz ekonomskog toka u n-toj godini
- **D-** diskontna stopa
- **N** broj godina potrebnih da se prilivi izjednače sa visinom ulaganja
- **SC-** sadašnja vrednost ulaganja

Interna stopa rentabilnosti

- **glavnih kriterijuma za ulaganje u osnovna sredstva**
- **to je diskontna stopa koja sadašnju vrednost očekivanog neto priliva izjednačava sa sadašnjom vrednošću ulaganja**
- **odnosno predstavlja onu diskontnu stopu koja NSV izjednačava sa nulom**

Period povraćaja

- vreme koje je potrebno da se ulaganja u neki projekat nadoknade iz priliva gotovine iz neto ekonomskog toka projekta
- neto ekonomski tok projekta je razlika između priliva i odliva gotovine
- dakle, je vremenski period (n) u kome se suma neto priliva (suma Npr) izjednačava sa visinom ukupnih ulaganja (C)

$$\sum_{i=1}^n Npr_i = C$$



Thank you!

For more information,
visit our website

www.KeepWarmEurope.eu

or contact the project coordinator

stefanie.schaedlich@giz.de

or follow us on Twitter:

[@KeepWarm_EU](https://twitter.com/KeepWarm_EU)



This project is funded by the EU's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N°784966, and lasts from April 2018 – September 2020.

This project receives co-funding from the German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.

