

Sadržaj

1	Primeri koncipiranih poslovnih poduhvata	3
1.1	Prvi primer koncepta BP	5
1.2	Drugi primer koncepta BP	10
1.3	Treći primer koncepta BP	14
2	Primeri urađenih poslovnih poduhvata	19
2.1	Prvi primer urađenog BP	21
2.2	Drugi primer urađenog BP	50
3	Model za samostalnu izradu koncepta biznis plana	83
3.1	Koncept biznis plana	84
4	Model za samostalnu izradu biznis plana	93
4.1	Biznis plan	94

Glava 1

Primeri koncipiranih poslovnih poduhvata

Naučno je utvrđeno i praktično dokazano da svaki preduzetnički poslovni poduhvat–biznis treba najpre pažljivo koncipirati (osmisliti) a zatim ga što objektivnije planirati, ukoliko se želi njegova efikasna i efektivna realizacija. Ovom činu, u ranijim razdobljima privređivanja, se posvećivala mala pažnja. Upravo zbog te činjenice, da se unapred nisu sagledavali uslovi i efekti odabranog biznisa, njegovi nosioci su često doživljavali neprijatne ekonomske i druge posledice. Zbog takve opasnosti, naročito u današnjim uslovima privređivanja, svaki ozbiljan preduzetnik ne bi smeo da osnuje novu ili da poslovno preusmeri postojeću firmu ukoliko prethodno ne koncipira i zatim planira novi biznis. Ukoliko krajnji rezultat koncipiranja bude pozitivan preduzetnik može pristupiti planiranju biznisa i obezbeđivanju materijalnih, kadrovskih, legalizacionih i drugih uslova za njegovu realizaciju. To upućuje na zaključak da se kroz koncipiranje biznisa vrši svojevrsna racionalizacija preduzetničkih troškova.

Ukoliko rezultati koncepta BP pokažu da je odabrana poslovna ideja neisplativa, neizvodljiva ili tržišno neefikasna oni blagovremeno odvrća preduzetnika od daljih ulaganja. Zato koncipiranje novog biznisa predstavlja prvu i nezaobilaznu fazu savremenog preduzetništva i eliminatorni uslov za prihvatanje ili napuštanje odabrane poslovne ideje.

Koncipiranjem preduzetničkog biznisa orijentaciono se obrađuje i proverava odabrana poslovna ideja. Daljom razradom koncipirane poslovne ideje, tj. detaljnijim planiranjem, kroz biznis plan, detaljnije se elaborira novi biznis.

Koncept novog biznisa predstavlja izrazito interni dokument, tj. malu predinvesticionu studiju, samog preduzetnika. Ponekad koncept novog preduzetničkog poduhvata zamenjuje biznis plan, što nije preporučljivo.

Prilikom pisanja koncepta novog biznisa posebno se izdvajaju sledeće celine:

1. Idejno koncipiranje biznisa
 - 1.1. Izvor poslovne ideje
 - 1.2. Izbor (identifikacija) poslovne ideje
2. Operativno koncipiranje biznisa
 - 2.1. Koncipiranje obima proizvodnje
 - 2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa
 - 2.3. Materijalno koncipiranje biznisa
 - 2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa
 - 2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa
3. Provera efektivnosti biznisa
 - 3.1. Ekonomska ocena biznisa

3.2. Ocena rizika biznisa

3.3. Društvena ocena biznisa

4. Zaključna ocena biznisa

Kada je reč o potencijalnim preduzetnicima koji nameravaju da osnuju i vode male firme veoma je važno i poželjno da elaboriran koncept svog budućeg biznisa adekvatno verifikuju. To se može učiniti tako što će o urađenom konceptu tražiti mišljenje od kvalifikovanih stručnjaka za obuhvaćenu oblast biznisa. Takođe, moguće je kroz seminarsku preduzetničku obuku elaboriran koncept javno izložiti angažovanim nastavnicima. Naravno, tako dobijeno mišljenje o sačinjenom konceptu biznisa ne obavezuje preduzetnika, ali mu svakako može dobro poslužiti kao potvrda ispravnosti njegovih poslovnih namera.

U ovom delu praktikuma, u funkciji pomoći studentima i potencijalnim preduzetnicima, simulirano je nekoliko prikladnih primera sačinjenih koncepata malog biznisa. Ovim primerima pokriveno su oblasti proizvodnje i usluga iz raznih delatnosti, i na taj način što više približvila problematika potrebe i izrade koncepta malog biznisa. U pomenute konkretne primere izrađenih koncepata biznis planova spadaju:

1. primer: Osnivanje Radnje za proizvodnju domaćih kolača i torti.
2. primer: Osnivanje sportskog centra za pružanje rekreativnih usluga.
3. primer: Osnivanje agencije za pružanje knjigovodstvenih usluga.

1.1 Prvi primer koncepta BP

K O N C E P T B I Z N I S P L A N A

OSNIVANJE RADNJE ZA PROIZVODNJU DOMAĆIH KOLAČA I TORTI

Autor:
Marija Petrović, ekonomski tehničar

Konsultant:
Dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, jun 2013.

1. Idejno koncipiranje biznisa

1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Marija Petrović, ekonomski tehničar iz Pirota, trenutno se nalazim na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje. Dugogodišnje čekanje na posao u svojoj struci me navelo na to da sam počela, iz hobija, u svom domaćinstvu da se bavim izradom domaćih kolača i torti. Najpre sam pravila kolače i torte za potrebe raznih svečanosti (rođendani, proslave, slave,...) u krugu svoje porodice. Na tim svetkovinama je uvek bili prisutno puno rođaka, prijatelja, komšija, koji su prepoznali kvalitet mojih kolača i torti. Nakon izvesnog vremena, pojedini rođaci i prijatelji su počeli od mene da naručuju razne vrste ovih slatkiša, za svoje potrebe. To me je podstaklo da počnem da razmišljam o profesionalnom bavljenju ovim poslom.

1.2. Identifikacija poslovne ideje

Vrlo brzo sam ustanovila da za ovom vrstom proizvoda postoji značajna potražnja u mom okruženju. jer se teško može zamisliti domaća svečanost bez domaćih kolača i torti. Takođe, saznala sam da u okruženju postoji konkurencija, koja svojim kapacitetima i kvalitetom ne mogu da podmire kompletno tržište. Najverovatniji, razlog tome je što se ovim poslom bave uglavnom domaćice koje ili nemaju dovoljno vremena, ili nemaju potrebnog umeća za pripremu većih količina pravih, domaćih kolača i torti. Kako sam utvrdila da bi ovaj posao mogao biti veoma isplativ, odlučila sam da završim poslastičarski kurs, koji se organizuje na Radničkom univerzitetu u mom gradu. Na ovaj način ću dopuniti svoja znanja iz tehnologije pripreme i ukrašavanja slatkiša, i steći potrebnu konkurentsku prednost.

2. Operativno koncipiranje biznisa

2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Na osnovu činjenice da se ovim poslom u okruženju bavi samo nekoliko osoba, i to bez zvanično priznate stručnosti i još uvek nelegalno, i dobijenih saznanja o velikim potrebama za ovim proizvodima, zaključila sam da u startu mogu da ostvarim dobru poziciju na lokalnom tržištu. Procenjujem da ću realno moći da ostvarim proizvodnju i prodaju od oko 200 kg kolača i minimum 100 kg torti, na mesečnom nivou.

2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Moja namera je da se proizvodnja kolača i torti obavlja na tradicionalan način. Uglavnom bih za proizvodnju koristila recepture naših baka, uz primenu neznatnih uglavnom estetskih inovacija. Naravno, posebna pažnja biće posvećena obezbeđenju savremenih higijenskih uslova za pripremu i čuvanje materijala i gotovih proizvoda.

2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Planirani poslovni poduhvat ću da obavljam u porodičnoj kući, koja je vlasništvo moje majke. Kako želim da legalizujem svoju buduću radnju, sa majkom ću sačiniti ugovor o zakupu dve prostorije. U prostorijama već postoji sva potrebna infrastruktura (struja, voda, kanalizacija, sanitarni čvor, itd). Posebna pogodnost je što je jedna soba okrenuta ka ulici. Za obavljanje planiranog biznisa bila bi mi potrebna i sledeća oprema: električni šporet, frižider, rashladna vitrina, radni sto, komode, razno posuđe, vaga za merenje, i registar kasa.

2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Planirani obim proizvodnje realizovaću zajedno sa još jednom radnicom, koju planiram da zaposlim na neodređeno vreme.

2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ukoliko kroz proveru ovaj poslovni poduhvat pokaže pozitivan rezultat, najpre ću izradiću Biznis plan, a zatim pristupiti osnivanju samostalne radnje za izradu domaćih kolača i torti pod nazivom "Bajadera".

3. Provera efektivnosti biznisa

3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela 1.1 Predračunska vrednost investicije (PVI)

Nomenklatura ulaganja	Jedinica mere	Količina	Vrednost (€)	Obezbeđenost (+ -)
Električni šporet	<i>kom</i>	1	300	+
Frižider–veći	<i>kom</i>	1	400	–
Radni sto	<i>kom</i>	1	350	–
Komode	<i>kom</i>	3	550	–
Komode	<i>kom</i>	2	300	+
Posuđe i aparati	<i>kom</i>	15	1.500	+
Elektronska vaga za merenje	<i>kom</i>	1	250	–
Registar kasa	<i>kom</i>	1	500	–
Ukupno:	–	–	4.150	+ –

Izvori finansiranja. Od ukupnih predračunskih vrednosti investicija, pokriveni deo iznosi 2.100 €. Nepokriveni deo investicija u iznosu od 2.050 € pokriću iz svoje ušteđevine.

Tabela 1.2 Procena godišnjih ukupnih prihoda (UP)

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Mesečna kol. (kg)	Godišnja kol. (kg)	J. cena (€)	Prihod (€)
Kolači	<i>kg</i>	200	2.400	5	12.000
Torte	<i>kg</i>	100	1.200	8	9.600
Ukupno:	–	300	3.600	–	21.600

Tabela 1.3 Proračun amortizacije (*A*)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (€)	Godine otpisa	Stopa otpisa (%)	Godišnji iznos (€)
Električni šporet	300	5	20	60,00
Frižider–veći	400	5	20	80,00
Radni sto	350	6,67	15	52,50
Komode	850	6,67	15	127,50
Posuđe i aparati	1.500	4	25	375,00
Elektronska vaga	250	5	20	50,00
Registar kasa	500	5	20	100,00
Ukupno:	–	–	–	845,00

Tabela 1.4 Procena godišnjih ukupnih rashoda (*UR*)

Nomenklatura rashoda	Jedinica mere	Količina	J. cena (€)	Rashod (€)
Troškovi materijala	<i>kg</i>	3.600	1,80	6.480
Troškovi ambalaže	<i>pakovanje</i>	100	2	200
Amortizacija	–	–	–	845
Bruto zarade	<i>radnik</i>	2	4.500	9.000
Energija i transport	–	–	–	500
Zakup	<i>rata</i>	12	100	1.200
Ostali troškovi	–	–	–	500
Ukupno:	–	–	–	18.725

- Očekivana bruto dobit (*BD*) i neto dobit (*ND*):

$$BD = UP - UR = 21.600 - 18.725 = \mathbf{2.875 \text{ evra}}$$

$$ND = PK \cdot BD = 0,86 \cdot 2.875 = \mathbf{2.472,50 \text{ evra}} > GND = 0 \text{ evra}$$

gde su:

PK - poreski koeficijent koji trenutno iznosi 0,86 (14% porez na dobit).

GND - granična vrednost neto dobiti iznosi 0 €.

- Koeficijent ekonomičnosti (*KE*)

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{21.600}{18.725} = \mathbf{1,15\%} > GKE = 1$$

gde je:

GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi *GKE*=1.

- Stopa akumulativnosti (*SA*)

$$SA = \frac{ND}{PVI} \cdot 100 = \frac{2.472,50}{4.150} \cdot 100 = \mathbf{59,58\%} > GSA = 15\%$$

gde je:

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno kod nas iznosi 15 %.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{ND} = \frac{4.150}{2.472,50} = 1,68 \text{god.} < GVVU = 6,7 \text{god.}$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god.

Ocena efikasnosti planirane proizvodnje se ogleda kroz sagledavanje razmatranih parametara: KE, SA, VVU . Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da je ekonomski aspekt ovog biznisa vrlo pozitivan, jer su svi pokazatelji pozitivni.

3.2. Ocena rizika biznisa

Rizik ovog biznisa je prihvatljiv u pogledu nabavke repromaterijala za proizvodnju, kao i plasmana gotovih proizvoda zbog činjenice da se gotovo sva proizvodnja obavljati po konkretnim narudžbinama, tj. proizvodi se za poznatog kupca. Takođe, velika SA -stopa akumulativnosti, kao ekonomski pokazatelj, ukazuje na činjenicu da određeno povećanje troškova ili smanjenje cena ne može ozbiljnije ugroziti poslovanje.

3.3. Društvena ocena biznisa

I ova ocena je pozitivna, jer su društvene koristi od ovog biznisa višestruke. Sa aspekta društvene zajednice, planirana proizvodnja će imati samo pozitivne efekte izražene kroz realizovanje ukupnog prihoda i obezbeđenje stalnog posla za dva radnika. Kompletna proizvodnja (od odabira namirnica, same pripreme do distribucije), biće zasnovana na poštovanju svih propisa o zdravstvenoj bezbednosti hrane, i zato ne može imati nikakvih negativnih efekata na zdravlje ljudi i životnu sredinu.

4. Zaključna ocena koncepta

Na osnovu svih urađenih provera, ova proizvodnja je sa svih aspekata pozitivna, i zato prihvatam ovaj koncept koji će mi služiti kao osnova za izradu biznis plana i zatim osnivanje Radnje pod nazivom "Bajadera".

Pirot,
oktobar 2013.

Nosilac koncepta:
Petrović Marija

1.2 Drugi primer koncepta BP

K O N C E P T B I Z N I S P L A N A

OSNIVANJE SPORTSKOG CENTRA ZA PRUŽANJE REKREATIVNIH USLUGA

Autor:

Jovan Jovanović, dipl. sportski trener

Konsultant:

Dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, avgust 2013.

1. Idejno koncipiranje biznisa

1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Jovanović Jovan, diplomirani rekreativni trener iz Pirota, trenutno se nalazim na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje. Nakon izvršenog ispitivanja tržišta i u odnosu na svoje kvalifikacije i raspoloživi kapital, odlučio sam se da pokrenem sopstveni poslovni poduhvat iz oblasti pružanja rekreativnih usluga građanstvu.

1.2. Identifikacija poslovne ideje

Odmah nakon početnog istraživanja potrebe građanstva za sportskom rekreacijom, došao sam do saznanja da je za ovom vrstom usluga izražena velika potreba. Zbog tog saznanja sam se opredelio za formiranje i vođenje teretane, koja bi bila locarina u neposrednom okruženju mog mesta prebivališta. Zbog eventualnog poslovnog neuspeha, ovu poslovnu ideju želim da prethodno operativno koncipiram i testiram njenu efektivnost.

2. Operativno koncipiranje biznisa

2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Nakon mog neposrednog istraživanja tržišta, procenio sam da će teretanu tokom 300 radnih dana godišnje, dnevno, prosečno, koristiti 15 lica.

2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Na osnovu mog znanja i prikupljenog iskustva konkurencije, opredelio sam se za klasičnu tehnologiju rada teretane. Takav rad podrazumeva instruktivno i samostalno korišćenje sprava od strane korisnika.

2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Kako bi realizovao svoju poslovnu ideju potrebno mi je da u naselju zakupim pogodan poslovni prostor od oko 200 m² na 5 godina. Takođe, potrebno je da nabavim sportsku opremu koju će činiti skup od 15 adekvatnih sprava. Potrebno je oezbedim i ostalu opremu, kao što je garderoba, čajnu kuhinju, kabine za tuširanje). Svoje putničko vozilo ću da stavim u poslovnu funkciju.

2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Planirani obim biznisa realizovaću zajedno sa još jednim radnikom, kojeg planiram da zaposlim na neodređeno vreme.

2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ako izvršena provera efektivnosti ovog biznisa bude pozitivna, planiram da najpre izradim Biznis plan, a zatim u formi sportskog centra osnujem i registrujem firmu pod nazivom Teretana "Shwarceneger" - Piroto.

3. Provera efektivnosti biznisa

3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela 1.5 Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Nomenklatura ulaganja	Jedinica mere	Količina	Vrednost (€)	Obezbeđenost (+ –)
Sportska oprema	<i>kom</i>	15	17.000	–
Ostala oprema	–	–	3.000	–
Putničko vozilo	<i>kom</i>	1	2.500	+
Stalna obrtna sredstva	–	–	1.500	–
Ukupno:	–	–	24.000	+ –

Izvori finansiranja. Nepokriveni deo investicija u iznosu od 21.500 € pokriću iz svoje ušteđevine.

Tabela 1.6 Procena godišnjih ukupnih prihoda (*UP*)

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Dnevna količina	Godišnja količina	J. cena (€)	Prihod (€)
Korišćenje teretane	<i>korisnik</i>	15	4.500	3	13.500
Osvežavajuća pića	<i>korisnik</i>	15	4.500	0,5	2.250
Ukupno:	–	–	–	–	15.750

Tabela 1.7 Proračun amortizacije (*A*)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (€)	Godine otpisa	Stopa otpisa (%)	Godišnji iznos (€)
Sportska oprema	17.000	10	10	1.700
Ostala oprema	3.000	5	20	600
Putničko vozilo	2.500	6,67	15	375
Ukupno:	–	–	–	2.675

Tabela 1.8 Procena godišnjih ukupnih rashoda (*UR*)

Nomenklatura rashoda	Jedinica mere	Količina	J. cena (€)	Rashod (€)
Zakup poslovnog prostora	<i>rata</i>	12	300	3.600
Amortizacija	–	–	–	2.675
Bruto zarade	<i>radnik</i>	2	5.500	11.000
Energija i transport	–	–	–	1.000
Ostali troškovi	–	–	–	2.000
Ukupno:	–	–	–	20.275

- Očekivana bruto dobit (BD) i neto dobit (ND):

$$BD = UP - UR = 15.750 - 20.275 = \mathbf{-4.525 \text{ evra}}$$

$$ND = PK \cdot BD = 0,86 \cdot -4.525 = \mathbf{-3.891,50 \text{ evra}} < GND = 0 \text{ evra}$$

gde su:

PK - poreski koeficijent koji trenutno iznosi 0,86 (14% porez na dobit).

GND - granična vrednost neto dobiti iznosi 0 €.

U ovom trenutku dalji proračun je nepotreban zato što je ova ocena negativna, tj. bruto dobit je naglašeno niža (-3.891,50 €) od dozvoljene granične vrednosti ($GBD = 0$ €).

3.2. Ocena rizika biznisa

U osnovi rizik je prihvatljiv, s obzirom na to da su naglašene rekreativne potrebe građana, i postojanje skromne konkurencije.

3.3. Društvena ocena biznisa

I ova ocena je pozitivna, jer se koncipiranim biznisom doprinosi zdravlju građanstva i ne remeti ekologija.

4. Zaključna ocena koncepta

Bez obzira na ostale pozitivne ocene, ovaj poslovni poduhvat je **neprihvatljiv**, jer je njegova ekonomska ocena negativna. Zbog toga odustajem od izrade biznis plana, pa ću nastaviti sa identifikovanjem i proverom neke druge poslovne ideje.

Pirot,
avgust 2013.

Nosilac koncepta:
Jovanović Jovan

1.3 Treći primer koncepta BP

K O N C E P T B I Z N I S P L A N A

OSNIVANJE AGENCIJE ZA PRUŽANJE KNJIGOVODSTVENIH USLUGA

Autor:
Danijela Krstić, ekonomski tehničar

Konsultant:
Dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, septembar 2013.

1. Idejno koncipiranje biznisa

1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Danijela Krstić, ekonomski tehničar iz Pirota, trenutno se nalazim na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje. Osim srednjoškolskog obrazovanja imam i položen računovodstveni stručni ispit. Na osnovu ispitnog lokalnog tržišta, opredelila sam se da pokrenem svoj biznis iz oblasti pružanja knjigovodstvenih usluga za zainteresovane male firme.

1.2. Identifikacija poslovne ideje

Nakon ispitivanja lokalnog tržišta, uočila sam da u Pirotu postoji nepokrivena potreba za pružanje knjigovodstvenih usluga. Zbog toga, a i zbog činjenice da posedujem adekvatna znanja iz ove oblasti i imam položen stručni ispit, odlučila sam se na ovu poslovnu ideju. Najpre ću ovu poslovnu ideju operativno ispitati, a zatim projektovati njenu efektivnost.

2. Operativno koncipiranje biznisa

2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Na osnovu ispitanih potreba u Pirotu za knjigovodstvenim uslugama, ocenila sam da bih uz određen marketing mogla da obezbedim 10 malih firmi za koje bih sa svojim saradnicima vodila njihovo knjigovodstvo. Takođe predviđam bar 4 korisnika konsalting usluga.

2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Pružanje knjigovodstvenih usluga obavljalo bi se preko kompjuterskih programa za koje sam osposobljena. Dinamika preuzimanja knjigovodstvene dokumentacije bi se unapred definisala sa svakim klijentom.

2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Kako bi se izvršio planiran obim pružanja knjigovodstvenih usluga, potrebno je najpre da se na pogodnoj lokaciji u Pirotu zakupi 25 m² poslovnog prostora, na minimalno 5 godina. Po-drazumeva se da poslovni prostor poseduje i telefonsku vezu. Potrebno je nabaviti 3 personalna računara, sa profesionalnim softverima za pružanje knjigovodstvenih usluga. Treba obezbediti i najmanje jedan štampač. Takođe, potrebno je obezbediti poslovni nameštaj za dve osobe.

2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Planirani obim pružanja usluga realizovaće, pored mene kao vlasnika agencije, još jedno kvalifikovano lice.

2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ukoliko izvršena provera efektivnosti ovog biznisa bude pozitivna, najpre ću izraditi Biznis plan, a zatim osnovati i registrovati firmu pod nazivom Agencija "Dobit" – Piroto.

3. Provera efektivnosti biznisa

3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela 1.9 Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Nomenklatura ulaganja	Jedinica mere	Količina	Vrednost (€)	Obezbeđenost (+ –)
Personalni računar	<i>kom</i>	3	2.500	–
Softver	<i>kom</i>	6	2.000	–
Štampač	<i>kom</i>	1	350	–
Kancelarijski nameštaj	<i>kom</i>	2	1.200	–
Startna obrtna sredstva	–	–	1.500	–
Ukupno:	–	–	7.550	–

Izvori finansiranja. Nepokriveni deo investicija u iznosu od 5.000 € pokriću iz svoje ušteđevine, a ostatak od 2.550 € pozajmiću od prijatelja i rođaka.

Tabela 1.10 Procena godišnjih ukupnih prihoda (*UP*)

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Mesečna količina	Godišnja količina	J. cena (€)	Prihod (€)
Usluge knjigovodstva	<i>korisnik</i>	10	120	110	13.200
Finansijski konsalting	<i>korisnik</i>	4	48	200	9.600
Ukupno:	–	300	3.600	–	22.800

Tabela 1.11 Proračun amortizacije (*A*)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (€)	Godine otpisa	Stopa otpisa (%)	Godišnji iznos (€)
Personalni računar	2.500	4	25	625
Sortver	2.000	4	25	500
Štampač	350	5	20	70
Kancelarijski nameštaj	1.200	10	10	120
Ukupno:	–	–	–	1.315

Tabela 1.12 Procena godišnjih ukupnih rashoda (*UR*)

Nomenklatura rashoda	Jedinica mere	Količina	J. cena (€)	Rashod (€)
Amortizacija	–	–	–	1.315
Bruto zarade	<i>radnik</i>	2	6.000	12.000
Energija i transport	–	–	–	300
Zakup	<i>rata</i>	12	150	1.800
Ostali troškovi	–	–	–	400
Ukupno:	–	–	–	15.815

- Očekivana bruto dobit (BD) i neto dobit (ND):

$$\begin{aligned} BD &= UP - UR = 22.800 - 15.815 = \mathbf{6.985 \text{ evra}} \\ ND &= PK \cdot BD = 0,86 \cdot 6.985 = \mathbf{6.007,10 \text{ evra}} > GND = 0 \text{ evra} \end{aligned}$$

gde su:

PK - poreski koeficijent koji trenutno iznosi 0,86 (14% porez na dobit).

GND - granična vrednost neto dobiti iznosi 0 €.

- Koeficijent ekonomičnosti (KE)

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{22.800}{15.815} = \mathbf{1,44\%} > GKE = 1$$

gde je:

GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi $GKE=1$.

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{ND}{PVI} \cdot 100 = \frac{6.007,10}{7.550} \cdot 100 = \mathbf{79,56\%} > GSA = 15\%$$

gde je:

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno kod nas iznosi 15 %.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{ND} = \frac{7.550}{6.007,10} = \mathbf{1,26god.} < GVVU = 6,7god.$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god.

Ocena efikasnosti planiranog obima pružanja usluga se ogleda kroz sagledavanje razmatranih parametara: KE , SA , VVU . Polazeći od dobijenih rezultata, može se zaključiti da je ekonomski aspekt ovog biznisa vrlo pozitivan, jer su svi pokazatelji pozitivni.

3.2. Ocena rizika biznisa

S obzirom na činjenicu da su nakon provere dobijeni izrazito dobri ekonomski rezultati, rizik je u osnovi prihvatljiv.

3.3. Društvena ocena biznisa

Koncipirani poslovni poduhvat nema negativne društvene posledice tako da je ova ocena pozitivna. Pozitivni efekti se ogledaju kroz realizovanje ukupnog prihoda i obezbeđenje stalnog posla za dva radnika. Takođe, planirani biznis ne može imati nikakvih negativnih efekata na zdravlje ljudi i životnu sredinu.

4. Zaključna ocena koncepta

S obzirom na to da su sve provere pozitivne, prihvatom ovaj koncept koji će mi služiti kao osnova za izradu Biznis plana i zatim osnivanje Agencije pod nazivom "Dobit"–Pirot.

Pirot,
septembar 2013.

Nosilac koncepta:
Krstić Danijela

Glava 2

Primeri urađenih poslovnih poduhvata

Biznis plan je pažljivo planiranje i testiranje poslovne ideje, kojim se pokazuje da li ona ima finansijskog i operativnog smisla. Znači izrada biznis plana nije samo pisanje plana, već je to urađen plan kako bi se mogle planirati aktivnosti. Razloga za pisanje biznis plana ima dosta. Međutim, glavni razlozi se mogu posmatrati sa dva stanovišta.

- Sa stanovišta budućeg preduzetnika:
 - kako bi stekao bolji uvid u poslovanje u koje hoće da uđe;
 - kako bi uneo promene u projekat pre njegovog pokretanja, i na taj način povećala verovatnoća uspeha i profitabilnost;
 - kako bi izbegao ulaganje novca i vremena u neprofitabilne poslove;
 - kako bi omogućio pristup eksternim izvorima finansiranja.
- Sa stanovišta potencijalnog investitora:
 - kako bi razumeo prirodu ulaganja;
 - kako bi procenio izvodljivost i ekonomsku podobnost projekta;
 - kako bi stekao pravi utisak o menadžerskom timu.

Vlasnici–preduzetnici bi trebalo uvek da pišu plan za sebe. Spoljašnji konsultant nikada neće razumeti prduzetnički poduhvat kao njegov vlasnik, i samim tim plan neće biti od koristi. Biznis plan je zapravo napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti privrednog društva, odnosno preduzetnika. Kada se planira početak novog poslovnog poduhvata ili novog investicionog ciklusa, najvažnija namena biznis plana je da pokaže da je poslovni poduhvat pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je simuliran plan igre, put od snova do stvarnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu.

U užem smislu biznis plan ima dvojaku namenu, *internu* i *eksternu*.

Interna namena biznis plana se ogleda u tome, da je to dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti omogućava blagovremeno identifikovanje problema pre nego što postanu nerešivi. Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu održanju poduhvata na željenom putu, ka ostvarenju krajnjeg cilja.

Eksterna namena biznis plana se ogleda u tome da je on obavezujući dokument ukoliko se želi obezbeđenje dodatnih izvora finansiranja, pozajmica kapitala od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija.

Kada se govori o sadržaju biznis plana potrebno je znati da on zavisi od njegove namene. Jasno

je da se razlikuje biznis plan za osnivanje male firme od biznis plana za proširenje proizvodnje postojećeg preduzeća ili biznis plan za uvođenje novog proizvoda. Takođe, moguće je razlikovati biznis planove za: proizvodna preduzeća, uslužna preduzeća, trgovinska preduzeća na malo, trgovinska preduzeća na veliko, nedobitne organizacije, mešovita preduzeća, itd. Principijelno posmatrano može se razlikovati biznis plan za mala preduzeća u osnivanju i biznis plan za postojeća preduzeća, iako i ove razlike nisu značajne.

Sagledavanjem sadržaja biznis planova, izrađenih po različitim metodologijama, uočava se da između njih postoje više formalne nego suštinske razlike. Vrlo je važno znati da se u slučaju izrade biznis plana po bilo kojoj metodologiji vrlo brzo i jednostavno može prilagoditi drugoj metodologiji. Osnovni elementi biznis plana koji su usvojeni i prihvaćeni od strane velikog broja autora jesu:

1. Naslovna strana
2. Sadržaj biznis plana
3. Sarežaj tabela, šema, slika i grafikona
4. Rezime
5. Opis firme (profil kompanije)
6. Analiza tržišta (analiza grane, delatnosti)
7. Program proizvodnje i proizvodi plan
8. Plan ljudskih resursa
9. Prodajni plan
10. Marketing plan
11. Plan realizacije biznisa (termin plan)
12. Finansijski plan
13. Ocena efikasnosti biznisa
14. Plan budućeg razvoja
15. Dodatak

U funkciji pomoći studentima i potencijalnim preduzetnicima, u ovom delu praktikuma, simulirana su dva prikladna primera. U konkretne primere izrađenih biznis planova spadaju:

1. primer: Osnivanje i vođenje radnje za proizvodnju šampinjona.
2. primer: Osnivanje i vođenje samostalne radnje za proizvodnju metalnih elemenata.

2.1 Prvi primer urađenog BP

B I Z N I S P L A N

OSNIVANJE I VOĐENJE RADNJE ZA PROIZVODNJU ŠAMPINJONA

Autor:
Petar Petrović, polj.teh.

Konsultant:
Dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, oktobar 2013.

P r i p r e m a p l a n a

Polazeći od odabrane proizvodnje šampinjona, kao poslovne ideje koju sam konceptualno proveo, ovaj biznis plan sam pripremio u saradnji sa odgovarajućim stručnim konsultantom. Planska rešenja predstavljena u biznis planu će mi poslužiti za osnivanje i vođenje radnje koju ću nazvati: Samostalna radnja "Mushroom", sa sedištem u Pirotu.

Pirot, oktobar 2013. godina

Vlasnik:
Petar Petrović, polj. teh.

P r i h v a t a n j e p l a n a

Ja Petrović Petar, budući vlasnik Radnje "Mushroom" sa sedištem u Pirotu, dana 10.10.2013. godine, donosim sledeće:

O d l u k e

1. Krajnji rezultati predmetnog biznis plana ukazuju da je razmatrana proizvodnja šampinjona isplativa i društveno opravdana, te ga stoga prihvatom i nalažem njegovu realizaciju najkasnije do početka 2014. godine.
2. Predmetni biznis plan ću u osnovi koristiti za registrovanje predviđene radnje i njeno dalje vođenje. Takođe, ovaj biznis plan će se koristiti i za upoznavanje važnih tržišnih subjekata u cilju efikasnijeg organizovanja i razvoja planirane proizvodnje.
3. Predračunska vrednost projekta, od 31.400 €, strukturno je raspodeljena na: osnovna sredstva 30.000 € i obrtna sredstva 1.400 €.
4. Izvori za finansiranje ovog projekta su: sopstveno učešće 22.000 € (70,1%) i pozajmica od rođaka od 9.400 € (29,9%).

Pirot, oktobar 2013. godina

Vlasnik:
Petar Petrović, polj.teh.

S A D R Ź A J

1. Rezime 1
2. Opis firme 3
 - 2.1 Karakter i motiv vlasnika 3
 - 2.2 Raspoloživa materijalna osnova 3
 - 2.3 Rukovodeći tim 3
3. Analiza tržišta 3
 - 3.1 Analiza okruženja 3
 - 3.2 Analiza tržišta nabavke 3
 - 3.3 Analiza tržišta prodaje 4
 - 3.4 Ocena proizvodnog potencijala 5
4. Program proizvodnje i proizvodni plan 5
 - 4.1 Opis tehnologije 5
 - 4.2 Faze tehnološkog procesa 5
 - 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja 5
 - 4.4 Struktura poslovnog objekta 6
 - 4.5 Struktura potrebne opreme 6
 - 4.6 Struktura potrebnih zaliha materijala 6
 - 4.7 Proizvodni plan 7
5. Plan ljudskih resursa 7
 - 5.1 Izbor unutrašnje organizacije 7
 - 5.2 Potrebna struktura zaposlenih 8
6. Prodajni plan 8
 - 6.1 Analiza prodaje 8
 - 6.2 Formiranje cene proizvoda 8
7. Marketing plan 9
 - 7.1 Proizvod 9
 - 7.2 Ciljna grupa 9
 - 7.3 Ciljno tržište 9
 - 7.4 Cena 9
 - 7.5 Konkurencija 9
 - 7.6 Kanali distribucije 10
 - 7.7 Promocija 10
8. Plan realizacije biznisa 11
9. Finansijski plan 12
 - 9.1 Predračunska vrednost investicije 12
 - 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja 12
 - 9.3 Analiza plana prihoda 12
 - 9.4 Analiza plana rashoda 13
 - 9.5 Projekcija bilansa uspeha 15
 - 9.6 Plan potrebnih obrtnih sredstava 16
 - 9.7 Finansijski novčani tok 17
10. Ocena efikasnosti biznisa 18
 - 10.1 Finansijska ocena biznisa 18
 - 10.1.1 Statička ocena 18
 - 10.1.2 Dinamička ocena 19
 - 10.2 Ocena rizika biznisa 22
 - 10.2.1 Prag rentabilnosti 22
 - 10.2.2 Cenovna elastičnost 22

- 10.2.3 Analiza osetljivosti 23
- 10.3 Ekonomska (društvena) ocena biznisa 24
- 10.4 Zaključna ocena biznisa 24
- 11. Plan budućeg razvoja 25
- 12. Dodatak 25
 - 12.1 Prateća dokumentacija 25
 - 12.2 Prilozi 25

S A D R Ź A J T A B E L A

- BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru 1
- BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu 1
- BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis 3
- BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala 4
- BP-5: Spisak potencijalnih kupaca 4
- BP-6: Spisak potencijalnih dobavljača opreme 6
- BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala 7
- BP-8: Plan godišnje proizvodnje 7
- BP-9: Struktura zaposlenih u preduzeću "Ekser" 8
- BP-10: Prodajni plan za planski period od 5 godina 8
- BP-11: Jedinične prodajne cene proizvoda 8
- BP-12: Predračunska vrednost investicije 12
- BP-13: Izvori finansiranja 12
- BP-14: Ukupni godišnji prihodi 12
- BP-15: Direktni materijalni troškovi proizvodnje 13
- BP-16: Godišnji troškovi amortizacije 13
- BP-17: Godišnji troškovi bruto zarada 13
- BP-18: Godišnji nematerijalni troškovi 14
- BP-19: Ukupni godišnji troškovi 14
- BP-20: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu 15
- BP-21: Plan potrebnih obrtnih sredstava 16
- BP-22: Finansijski novčani tok 17
- BP-23: Ekonomski novčani tok - Cash flow 20
- BP-24: Analiza osetljivosti 23

S A D R Ź A J S L I K A

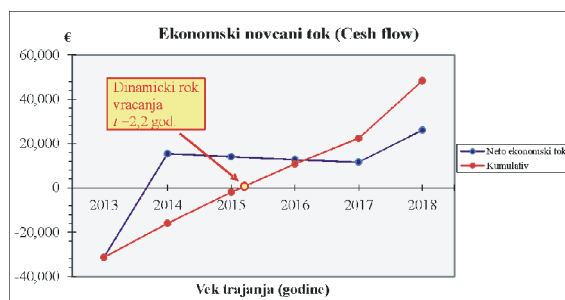
- 2.1: Dinamički rok vraćanja – Rezime 2
- 2.2: Interna stopa povraćaja – Rezime 2
- 2.3: Analiza osetljivosti – Rezime 2
- 2.4: Faze proizvodnog procesa 5
- 2.5: Lokacija poslovnog prostora 6
- 2.6: Struktura poslovnog objekta 6
- 2.7: Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća 7
- 2.8: Termin plan za realizaciju biznisa 11
- 2.9: Finansijski novčani tok 17
- 2.10: Statički rok vraćanja 20
- 2.11: Dinamički rok vraćanja 21
- 2.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta) 21
- 2.13: Analiza osetljivosti 23

1. REZIME**Tabela BP-1:** Podaci o preduzetniku kao investitoru

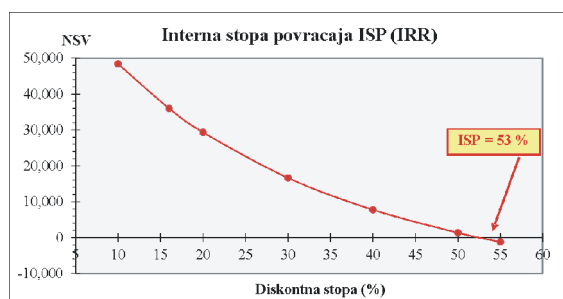
Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	Petrović Petar, poljoprivredni tehničar
Adresa stanovanja preduzetnika	Laze Lazarevića 84, Pirot
Naziv i sedište planirane firme	Radnja "Mushroom", Laze Lazarevića 84, Pirot
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	22.000 € (procenjena tržišna vrednost)
Oblast odabrane poslovne ideje	Proizvodnja šampinjona
Poslovni bonitet	Pozitivan, (pred. stručan i bez dugova)
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	Porodično prihodovanje preko samostalne firme
Konsultanti u pripremi biznis plana	dr Jovanović Ivan, dipl. ing.
Menadžment tim	1. Petrović Petar, polj. tehničar–direktor i vlasnik firme (10-nje iskustvo u ovoj oblasti poslovanja)
	2. Petrović Ana, ekonomski tehničar–zamenik direktora i supruga vlasnika (sa 5-ogodišnjim iskustvom)

Tabela BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu

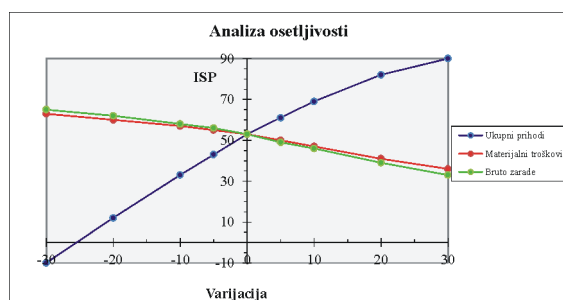
Naziv biznis plana	Osnivanje i vođenje radnje za proizvodnju šampinjona
Datum registrovanja firme	Decembar, 2013. godine
Period organizovanja firme	X - XII 2013.
Osnovni proizvodi/usluge firme	Šampinjoni i humusna zemlja
Godišnje količine proizvoda/usluga	20.000 kg šampinjona i 60.000 kg humusne zemlje
Ciljno tržište prodaje	Obezbeđeno (domaći kupci i pijaćna prodaja)
Ciljno tržište nabavke	Obezbeđeno (domaće tržište)
Period praćenja poslovanja	5 godina (od 2014. do 2018. godine)
Broj zaposlenih u firmi	4 radnika
Cene u biznis planu	Dinar (1 € = 112 din)
Prosečan godišnji prihod i rashod	Prihod: 58.000 €; Rashod: 39.790 €
Predračun ukupnih ulaganja	31.400 €
Učešće preduzetnika u investicijama	22.000 € (70,1%)
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	9.400 € (29,9%) - pozajmica
Finansijska ocena biznisa (statička)	Pozitivna (koeficijent ekonomičnosti 1,46; stopa akumulativnosti: 49,88%; vreme vraćanja ulaganja 2 god; prosečna neto dobit po radniku 3.915,25 €)
Finansijska ocena biznisa (dinamička) (Slike: 2.1 i 2.2)	Pozitivna (rok vraćanja: 2,2 god; neto sadašnja vrednost za $i = 10\%$ je 48.350 €; interna stopa povraćaja je 53 %)
Ocena rizika novog biznisa	Pozitivna (prag rentabilnosti: 56,13 % ili 32.556 €; osetljivost na promenu cena: 73 %)
Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) (Slika: 2.3)	Projekat relativno osetljiv (pad ukupnog prihoda moguć do 25 %; povećanje materijalnih troškova moguće do 75 %; povećanje plata je moguće do 65 %)
Društvena (ekonomska) ocena biznisa	Pozitivna (sa ekološkog i socijalnog aspekta)
Zaključna ocena novog biznisa	Pozitivna (sa aspekta opravdanosti i izvodljivosti)



Slika 2.1: Dinamički rok vraćanja



Slika 2.2: Interna stopa povraćaja



Slika 2.3: Analiza osetljivosti

2. OPIS FIRME

2.1 Karakter i motiv vlasnika

Kao autor ovog biznis plana i osnivač buduće Radnje "Mushroom" sa sedištem u Pirotu, o sebi ističem sledeće podatke: Roden sam 1980. godine u Pirotu. Tokom školovanja stekao sam diplomu poljoprivrednog tehničara, ratarski smer. Nakon toga, na porodičnom imanju 10 godina sam se bavio primarnom povrtarskom proizvodnjom, u čemu mi je pomagala supruga. Tokom ovog perioda proučavao sam razvoj potreba Pirota i okruženja za poljoprivrednim proizvodima, u nameri da na sistematski način organizujem određenu tržišno opravdanu proizvodnju u toj oblasti, kao delatnost od koje će moja porodica živeti.

2.2 Raspoloživa materijalna osnova

Za pokretanje ovog poslovnog poduhvata, spreman sam da uključim odgovarajuću ličnu imovinu, čija vrednost iznosi 22.000 €. Nomenklatura lične imovine je prikazana u Tabeli BP-3. Navedena imovina je celokupna imovina kojom raspolazem. Ukoliko bude potrebno, iznos do 10.000 € mogu pozajmiti od rodaka.

Tabela BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis

Nomenklatura imovine	J. mere	Količina	Vrednost (€)
Građevinski objekat	m^2	140	15.000
Dvorišno zemljište	<i>ar</i>	5	2.000
Bunar za vodu	<i>kom</i>	1	1.000
Dostavno vozilo	<i>kom</i>	1	4.000
Ukupno:	–	–	22.000

2.3 Rukovodeći tim

Menadžment tim, buduće preduzetničke radnje "Mushroom", sačinjavaju:

- Petrović Petar, poljoprivredni tehničar - vlasnik i direktor firme, sa 10-ogodišnjim iskustvom u ovoj oblasti proizvodnje, i
- Petrović Ana, ekonomski tehničar - zamenik direktora, vlasnikova supruga, sa 5-ogodišnjim iskustvom u povrtarskoj proizvodnji.

3. ANALIZA TRŽIŠTA

3.1 Analiza okruženja

Analizirajući okruženje i razne mogućnosti za nameravanu serijsku poljoprivrednu proizvodnju, a u saradnji sa odgovarajućim ekspertima, opredelio sam se za proizvodnju šampinjona, jer je ovaj proizvod na lokalnom i širem tržištu većinom deficitaran. Razlog više, zašto sam se opredelio za ovaj biznis, je znanje i materijalna osnova koju posedujem za uspešnu proizvodnju. Naime, reč je o tome da šampinjoni, kao veoma cenjena vrsta pečurki, pripadaju kategoriji zdrave hrane za kojom stalno raste tržišna potreba. Pored toga, za ovu proizvodnju sam se opredelio zato što sam prethodno izvršio konceptualnu proveru posmatrane poslovne ideje, koja je pokazala punu ekonomsku i društvenu opravdanost ovog biznisa.

3.2 Analiza tržišta nabavke

Za planiranu proizvodnju neophodno je godišnje obezbediti:

- **Kompost**, kao specifičnu humusnu zemlju (kombinacija stajskog đubriva i slame) sa posejanim micelijumom. Kompost se isporučuje u plastičnim džakovima. Za godišnju potrebu proizvodnjene treba obezbediti oko 5.000 džakova komposta težine po 20 kg (ili ukupno 100.000 kg/god).
- **Pokrivku** kao tresetnu zemlju obogaćenu aditivima, koja se takođe isporučuje pakovana u plastične džakove. Za planiranu godišnju proizvodnju treba nabaviti oko 400 džakova prekrivke težine po 50 kg (što ukupno čini 20.000 kg/god).
- **Sredstva zaštite** u proizvodnji šampinjona, što ukupno obuhvata količinu od oko 20 litara godišnje.

Domaće tržište je dobro snabdeveno ovim repromaterijalom, pa sa te strane ne treba očekivati osetnije zastoje u proizvodnji. Spisak potencijalnih dobavljača prikazan je u Tabeli BP-4.

Tabela BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala

R.broj	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Compost Group d.o.o.	Beograd	kompost
2.	Uča d.o.o.	Vranovo, Smederevo	kompost
3.	Naturprodukt d.o.o.	Gradačac	kompost
4.	Aleksandar Popović	Barje Čiflik, Pirot	pokrivka
5.	Ramski Rit-Treset a.d.	Veliki gradište	pokrivka
6.	Poljoprivredna apoteka	Pirot	sredstva zaštite

3.3 Analiza tržišta prodaje

Potražnja za ovim proizvodima (šampinjonima) je velika, a proizvedenu količinu planiram da plasiram, prvenstveno, kupcima iz bližeg okruženja zbog niskih transportnih troškova. Najveći broj naših kupaca će biti iz opšte trgovinske mreže i ugostiteljstva u Pirotskom okrugu. S obzirom na činjenicu da se očekuje rast potreba za ovim proizvodom, i činjenicu da postoji slaba lokalna konkurencija, procenjuje se da će se plasman nesmetano realizovati.

Takođe, slične pretpostavke se odnose i na plasman humusne zemlje kao nusproizvoda, obzirom na činjenicu da je ova zemlja veoma tražena za potrebe povrtarstva i cvečarstva, kako u lokalnoj sredini tako i u širem okruženju.

Na osnovu preliminaranih rezultata istraživanja, tržište za plasman šampinjona i humusne zemlje obuhvatalo bi potencijalne kupce, kao što je prikazano u Tabeli BP-5.

Tabela BP-5: Spisak potencijalnih kupaca

R.br.	Preduzeće / Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Picerija "Verdi"	Pirot	šamponjoni
2.	Picerija "Mama rosa"	Pirot	šamponjoni
3.	Picerija "Freš"	Pirot	šamponjoni
4.	Hotel "Pirot"	Pirot	šamponjoni
5.	Hotel "Stadion"	Pirot	šamponjoni
6.	Hotel "Balkan"	Dimitrovgrad	šamponjoni
7.	Hotel "As"	Bela Palanka	šamponjoni
8.	Veleprodaja "Nana"	Niš	šamponjoni, humusna zemlja
9.	Veleprodaja "Impex promet"	Niš	šamponjoni, humusna zemlja
10.	Pijačna prodaja	Pirotski okrug	šamponjoni, humusna zemlja
11.	Privatna prodaja	Pirotski okrug	šamponjoni, humusna zemlja
12.	JP "Komunalac"-Zelenilo	Pirot	šamponjoni, humusna zemlja

3.4 Ocena proizvodnog potencijala

Polazeći od ispitane lokalne konkurencije u oblasti primarne povrtarske proizvodnje, konkretno proizvodnje šampinjona, lično cenim da planiranim obimom i kvalitetom proizvodnje ovog proizvoda mogu biti konkurentan na tržištu.

4. PROGRAM PROIZVODNJE I PROIZVODNI PLAN

4.1 Opis tehnologije

Tehnologija planirane proizvodnje zasnivaće se na dostignućima struke iz oblasti gajenja pečuraka. Nju, u procesnom smislu, karakterišu sledeći faktori:

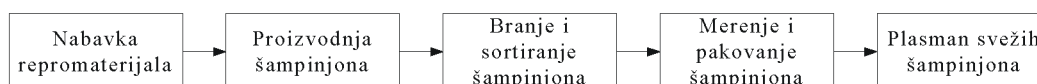
- Priprema pogodne zatamnjene prostorije za proizvodnju u smislu dezinfekcije, regulacije temperature i vlažnosti vazduha.
- Nabavka komposta u džakovima i njihovo postavljanje u odabranu prostoriju.
- Omogućavanje prve faze inkubacije plodova preko temperature od oko 20°C, uz adekvatnu zaštitu i odmereno zalivanje komposta - što traje oko 2,5 nedelje.
- Nabavka i prekrivanje komposta tresetnom materijom debljine oko 3-4cm koja služi za kompletiranje ishrane začelih malih šampinjona.
- Omogućavanje druge faze rasta plodova preko smanjenja temperature na oko 17°C, uz zaštitu i potrebno zalivanje - što traje oko 2,5 nedelje.
- Branje prispelih generacija šampinjona na temperaturi od oko 14°C, koje praktično traje koliko i njihov rast, tj. oko 5 nedelja.

Time se, uz dobru organizaciju, omogućava ostvarivanje 5 proizvodnih turnusa godišnje, pri čemu jedan turnus traje oko 70 dana (10 nedelja).

S druge strane, kada je reč o humusnoj zemlji, kao nusproizvodu, ona se dobija od materije iskorišćenog komposta i prekrivke koja se odlaže u otvoreni bazen i u koju se inkorporira kalifornijska glista, radi dobijanja prikladnog materijala za cvečarstvo i ratarstvo. Količina ovog materijala obično je po težini dvostruko manja od ulaznih težina, što u ovom slučaju iznosi oko 60 t godišnje budući da ukupan ulaz ima obim od oko 120 t.

4.2 Faze tehnološkog procesa

Posmatrano sa aspekta celine proizvodnje, nju karakterišu pet glavne faze koje se međusobno nadovezuju, kao što je prikazano na Slici 2.4.

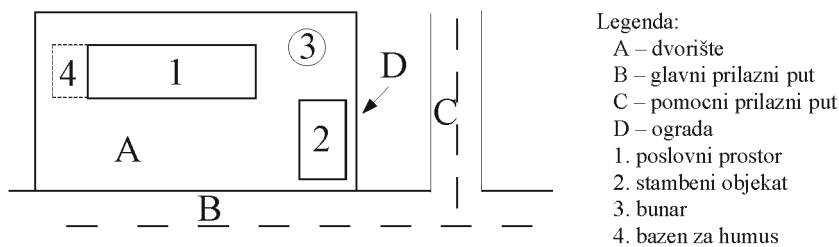


Slika 2.4: Faze u planiranoj proizvodnji šampinjona

4.3 Lokacija predviđenog poslovanja

Planiranu proizvodnju šampinjona realizovaću u svom dvorištu (Pirost, Laze Lazarevića 84). Na pomenutoj lokaciji, sem otvorenog bazena za humus, praktično postoje svi potrebni građevinski

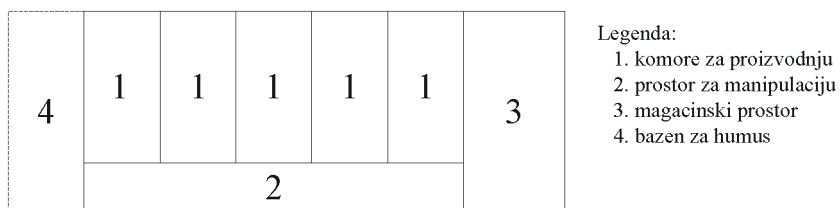
objekti i neophodna infrastruktura: električna, vodovodna i kanalizaciona instalacija, telefonska linija i dobra putna veza. Time su obezbeđeni glavni uslovi za ovu proizvodnju. Šema lokacije poslovnog prostora prikazana je na Slici 2.5.



Slika 2.5: Lokacija poslovnog prostora

4.4 Struktura poslovnog objekta

Za predviđeni poslovni objekat koristiću tvrdo građenu pomoćnu zgradu. Njoj treba pridodati i novi otvoren bazen za humus. Taj proizvodni objekat, nakon adaptacije, služiće za proizvodnju šampinjona kao i za magacioniranje materijala i gotovih proizvoda. Radi kontinuiteta proizvodnje, deo proizvodnog objekta će se podeliti na 5 komora gde će se sukcesivno vršiti inkubacija pečuraka i njihovo branje, kao što se može videti na Slici 2.6. Poslovni objekat će biti klimatizovan tj. biće automatizovano regulisana unutrašnja temperatura i vlažnost vazduha.



Slika 2.6: Struktura proizvodnog objekta

4.5 Struktura potrebne opreme

Pored obezbeđenih objekata, za uspešnu proizvodnju šampinjona neophodno je nabaviti klimatizacionu opremu kojom će se regulisati radna temperatura i vlažnost vazduha u komorama u rasponu od 14 – 20°C. Potencijalni proizvođači klimatizacione opreme su prikazani u Tabeli BP-6.

Tabela BP-6: Potencijalni proizvođači opreme

R.br.	Proizvođač	Sedište	Oprema
1.	Cool Shop d.o.o.	Beograd	klimatizacioni sistem
2.	Tehnomanija	Beograd	klimatizacioni sistem
3.	Eurus	Zemun	klimatizacioni sistem
4.	S Frigo	Subotica	klimatizacioni sistem
5.	Pado international business CO	Beograd	klimatizacioni sistem
6.	Metalac	Dimitrovgrad	pocinkovane police

4.6 Struktura potrebnih zaliha repromaterijala

Kako bi se obezbedila kontinuirana proizvodnja, u 5 komora, u svakom momentu se zahtevaju trajne zalihe repromaterijala za jednu komoru. Jedan ciklus uzgoja šampinjona u komori traje 70 dana a kako imamo 5 komora zalihe repromaterijala se troše približno svakih 14 dana (70

dana : 5 komora = 14 dana/komori). U Tabeli BP-7 prikazane su potrebe trajnih zaliha za repromaterijalima. Potrebne količine su:

- 200 džaka komposta ($5.000 \text{ džaka/god} : 5 \text{ ciklusa/god} = 1.000 \text{ džaka/ciklusu} : 5 \text{ komora} = 200 \text{ džaka/ciklusu/komori}$);
- 16 džaka pokrivke ($400 \text{ džaka/god} : 5 \text{ ciklusa/god} = 80 \text{ džaka/ciklusu} : 5 \text{ komora} = 16 \text{ džaka/ciklusu/komori}$); i
- 1 litar hemijskih sredstava ($20 \text{ l/god} : 5 \text{ ciklusa/god} = 4 \text{ l/ciklusu} : 5 \text{ komora} \approx 1 \text{ l/ciklusu/komori}$).

Tabela BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala

Nomenklatura zaliha	Vreme potrošnje (god)	Jedinica mere	Količina	JCN (€)
Kompost	14	<i>džak</i>	200	2
Pokrivka	14	<i>džak</i>	16	3
Hemijska sredstva	14	<i>l</i>	1	40

4.7 Proizvodni plan

Prema raspoloživoj imovini koju ću staviti u funkciju ovog biznisa, kao i prema ispitanim potrebama obuhvaćenog tržišta, procenjujem da sve investicione poslove mogu realizovati do kraja 2013. godine. Iza toga, u funkciji ocenjivanja i unapređivanja ove proizvodnje, odabrao sam dalji 5-ogodisnji period, tj. razdoblje od 2014. do 2018. godine.

Na osnovu toga, specificirao sam ličnu imovinu koju ću uključiti u biznis i opredelio sam se za godišnji obim proizvodnje sampinjona od 20.000 kg, s tim što će u tome dodatni proizvod činiti humusna zemlja u količini od 60.000 kg, kao što je prikazano u Tabeli BP-8.

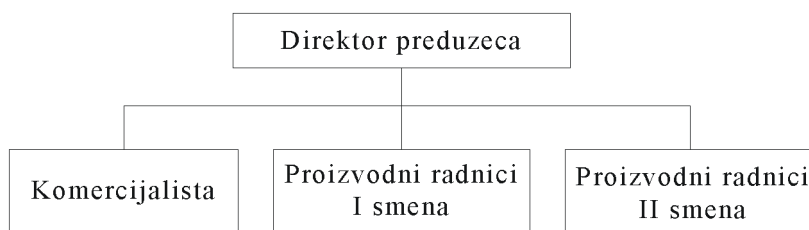
Tabela BP-8: Plan godišnje proizvodnje

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Količina
Sveži šampinjoni	<i>kg</i>	20.000
Humusna zemlja	<i>kg</i>	60.000

5. PLAN LJUDSKIH RESURSA

5.1 Izbor unutrašnje organizacije

Saglasno karakteru i obimu planirane proizvodnje, pripremio sam adekvatan model unutrašnje organizacije u radnji, kao što je prikazano na Slici 2.7.



Slika 2.7: Projektovana unutrašnja organizacija u radnji "Mushroom"

5.2 Potrebna struktura zaposlenih

Analizirajući dosadašnju praksu u oblasti proizvodnje šampinjona, došao sam do ocene da planiranu proizvodnju može uspešno da realizuje grupa od 4 radnika, kao što je prikazano u Tabeli BP-9.

Tabela BP-9: Struktura zaposlenih

Radno mesto	Stručna sprema	Broj radnika
Direktor	SSS	1
Komercijalista	SSS	1
Radnici u proizvodnji	SSS	2
Ukupno:		4

Funkciju direktora lično ću obavljati kao vlasnik radnje. Komercijalne poslove realizovaće suprug kao ekonomski tehničar. Proizvodne poslove, u dve smene, realizovaće 2 radnika poljoprivredne struke. Za potrebe branja i pakovanja šampinjona, kao i njihovog utovara, angažovaće se svi zaposleni radnici. Mesečne neto zarade zaposlenih, u proseku, iznosiće oko 225 €/radniku, za ceo planirani period praćenja. Kada se preračuna sa poreskim koeficijentom (*PK*) koji kod nas u ovom trenutku iznosi oko 1,75 dobija se bruto mesečna zarada od oko 393,75 €/radniku.

6. PRODAJNI PLAN

6.1 Analiza prodaje

Polazeći od navedenih potreba, raspoloživog poslovnog prostora, preliminarog ispitivanja tržišta nabavke repromaterijala i tržišta prodaje, sačinio sam odgovarajući plan prodaje, kao što je prikazano u Tabeli BP-10, za koji verujem da će se dostići. Prodajni plan nema rastući karakter, tj. nivo proizvodnje je konstantan u planiranih 5 godina, kako svežih šampinjona, kao osnovnog proizvoda, tako i humusne zemlje, kao nusproizvoda.

Tabela BP-10: Prodajni plan za planski period od 5 godina

Planirani finalni proizvod	Jed. mere	Količine po godinama				
		2014	2015	2016	2017	2018
Sveži šampinjoni	kg	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Humusna zemlja	kg	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000

6.2 Formiranje cene proizvoda

Procenjena jedinična cena prodaje je utvrđene na tržištu i iznosi 2,15 €/kg šampinjona i 0,25 €/kg humusne zemlje. U Tabeli BP-11 prikazane su jedinične prodajne cene proizvoda za planski period od 5 godina.

Tabela BP-11: Jedinične prodajne cene proizvoda

Nomenklatura proizvoda	Jedinična prodajna cena (€/kg)
Sveži šampinjoni	2,15
Humusna zemlja	0,25

7. MARKETING PLAN

7.1 *Proizvod*

Kako je proizvodnja šampinjona zasnovana na ekološkim osnovama, ona ispunjava sve uslove propisane standardima, pa je takav proizvod veoma tražen na domaćem i inostranom tržištu. Tržište je mnogo veće nego što bi proizvodnja mogla da podmiri. Ukoliko i finansijski pokazatelji budu pozitivni, u planskom periodu, moglo bi se razmišljati i o povećanju proizvodnih kapaciteta.

7.2 *Ciljna grupa*

Ciljnu grupu čini stanovništvo Pirotskog okruga, pre svega zbog nižih transportnih troškova, kao i stanovništvo susednih okruga. Generalno, ciljnu grupu čine svi koji imaju potrebu za tim proizvodom, jer je to zdrava hrana za sve uzraste stanovništva. Ukupan procenat biznisa bi bio:

- privatni sektor 50 %
- maloprodaja 20 %
- veleprodaja 20 %
- državne institucije (javna preduzeća) 5 %
- ostalo 5 %.

Na kupce ćemo ciljati pre svega:

- dobrim kvalitetom proizvoda,
- realnim tržišnim cenama, i
- poštovanjem rokova isporuke.

7.3 *Ciljno tržište*

Zbog velikog učešća transportnih troškova u formiranju prodajne cene, za početak, prodaja bi se ograničila na lokalno tržište. Sa eventualnim povećanjem proizvodnje proširilo bi se i tržište plasmana gotovih proizvoda na:

- susedne regione (Nišavski, Jablanički, Toplički, Timočki, itd.)
- šire domaće tržište,
- tržište bivših YU republika,
- inostrano tržište - u perspektivi (Bugarska, Mađarska, Italija, itd.).

7.4 *Cena*

Prodajna cena prvenstveno zavisi od svih troškova uslovljenih postojanjem potencijalne radnje i njenih poslovnih kapaciteta. Cena od 2,15 €/kg šampinjona i 0,25 €/kg humisne zemlje skoro je identična cenama konkurenata. Proizvodi bi se pakovali u pakovanjima različitih težina, dostavljali bi se maloprodaji i veleprodaji, tako da i od toga zavisi i visina cene. Stalnim kupcima bi se obezbedio i odgovarajući rabat koji bi se kretao i do 15% prodajne cene. Ukoliko bi se usvojila sopstvena proizvodnja komposta (specifične humusne zemlje) i pokrivke (tresetne zemlje obogaćene aditivima) znatno bi se smanjili direktni materijalni troškovi proizvodnje. Na taj način bi se povećao prihod i stvorili uslovi za eventualno obaranje prodajne cene proizvoda, ukoliko bi se pojavili nepovoljni tržišni trendovi.

7.5 *Konkurencija*

Pitanje konkurencije je ono što ovaj projekat posebno čini perspektivnim, i u najvećoj meri mu daje izgleda da ostvari veoma visoke pozitivne efekte. Naime, u okruženju postoje nekoliko proizvođača koji, svojim kapacitetima, ne mogu da zadovolje potrošačke potrebe tržišta, tako da se može konstatovati da konkurencija nema veliki uticaj na plasman proizvoda. Ovakav trend i

povećanje tražnje izraženi su i van pomenutog lokalnog okruženja, tako da praktično ne postoje prepreke za ulazak na prodajno tržište.

7.6 Kanali distribucije

Kanali distribucije su direktni i indirektni. Direktni kanali distribucije bi bili za poznatog kupca (picerije, restorani, hoteli, kućna dostava), dok bi indirektni bili preko maloprodajnih i veleprodajnih centara. Organizovala bi se i pijačna prodaja. U tu svrhu sam obezbedio svoje dostavno vozilo, tako da se na taj način smanjuju troškovi transporta. Sve to utiče, u krajnjoj istanci, na formiranje niže cene, što povećava njegovu konkurentnost na tržištu.

7.7 Promocija

Promocija ili prezentacija proizvoda bi se odvijala na odgovarajućem mestu i u adekvatnom objektu, sa dobrom organizacijom koja treba da prikaže sve dobre strane proizvoda. Ja, kao vlasnik preduzeća, uputiću pisane pozivnice, određene sadržine, svim glavnim potrošačima iz maloprodajne i veleprodajne mreže, a pozive ću uputiti i oglašavanjem, putem lokalnih štampanih i elektronskih medija.

Reklamiranje proizvoda će se obavljati preko lokalnih štampanih medija "Soboda" i "Pirotске novine"; lokalnih televizijskih i radio stanica ("RTV Pirot", "TV Pi-kanal", "Radio Tanuki", "Radio "Sport"); preko bilborda koji su postavljeni na najprometnijim mestima širom grada; dostavljanjem letaka, odgovarajuće sadržine, u poštanska sandučeta; preko nedeljne štampe u rublici "Oglasi", itd.

8. PLAN REALIZACIJE BIZNISA

Predviđam da ću registrovati svoju firmu, pod nazivom Radnja "Mushroom", do kraja 2013. godine. Takođe, predviđene investicione aktivnosti ću završiti do kraja 2013. godine, i to:

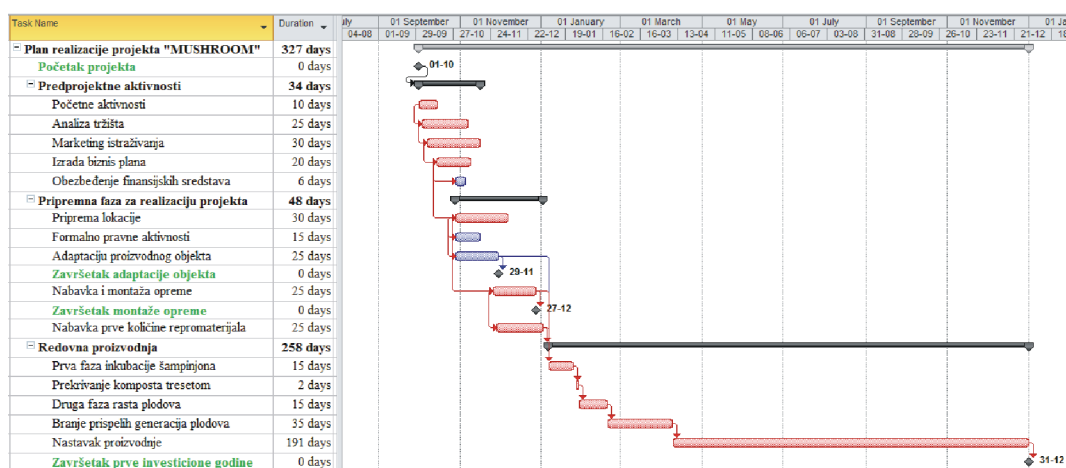
- adaptaciju proizvodnog objekta, do kraja XI meseca;
- nabavku i ugradnju klimatizacione opreme, do kraja XII meseca; i
- zapošljavanje dva proizvodna radnika sa proizvodnom instruktažom, u XII mesecu.

Prva proizvodna godina biće 2014. u kojoj će se težiti uhodavanju proizvodnje i učvršćivanju veza sa kupcima i dobavljačima. Iza toga, saglasno razvoju tržišta, brinuću da kvalitet i cena budu konkurentni. Ukoliko bude potrebno, opredeljenja iz ovog biznis plana ću adekvatno menjati.

Glavne faze procesa realizacije biznisa su:

1. Početne aktivnosti - 10 dana
2. Analiza tržišta - 25 dana
3. Marketing istraživanja - 30 dana
4. Izrada biznis plana - 20 dana
5. Obezbeđenje sredstava - 6 dana
6. Priprema lokacije - 30 dana
7. Formalno pravne aktivnosti - 15 dana
8. Adaptaciju proizvodnog objekta - 25 dana
9. Nabavka i montaža opreme - 25 dana
10. Nabavka prve količine repromaterijala - 25 dana
11. Prva faza inkubacije šampinjona - 15 dana
12. Prekrivanje komposta tresetom - 2 dana
13. Druga faza rasta plodova - 15 dana
14. Branje prispelih generacija plodova - 35 dana
15. Nastavak redovne proizvodnje - 191 dan

Predviđene predprojektne, projektne, investicione i ostale aktivnosti prikazane su u Termin planu na Slici 2.8.



Slika 2.8: Termin plan realizacije biznisa Radnja "Mushroom" - urađen u MSProject-u

9. FINANSIJSKI PLAN

9.1 Predračunska vrednost investicije

Predračunska vrednost ove investicije iznosi 31.400 €, od čega je obezbeđeno 22.000 € i neobezbeđeno 9.400 €. Kompletan predračunska vrednost investicije se može videti u Tabeli BP-12. Kod obračuna nisu uzeti u obzir troškovi registracije firme, jer su oni neznatni u odnosu na izložena ukupna ulaganja.

Tabela BP-12: Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. (+ -)
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Građevinski objekat	<i>m²</i>	140	15.000	+
	Dvorišno zemljište	<i>ar</i>	5	2.000	+
	Bunar za vodu	<i>kom</i>	1	1.000	+
	Dostavno vozilo	<i>kom</i>	1	4.000	+
	Adaptacija građ. objekta	–	–	3.000	–
	Klimatizacioni sistem	<i>komplet</i>	1	4.000	–
	Pocinkovane police	<i>kom</i>	10	1.000	–
	$\sum (1)$			30.000	+ –
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			1.400	–
	$\sum (2)$			1.400	–
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			22.000	+
	Neobezbeđeno ulaganje			9.400	–
	$\sum (1+2)$			31.400	+ –

9.2 Konstrukcija finansiranja ulaganja

Razmatrajući rezultate sačinjene predračunske vrednosti investicije, ocenio sam da nedostajuća sredstva u iznosu od 9.400 € mogu da obezbedim putem dugoročne pozajmice od rođaka, kojima ću dug vratiti u tri jednake godišnje rate, bez kamate. Izvori finansiranja prikazani su u tabeli BP-13.

Tabela BP-13: Izvori finansiranja (€)

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva	Neobezbeđena sredstva	$\sum$	%
Sopstveno učešće	22.000	–	22.000	70,1
Rođaci (bezamatna pozajmica)	–	9.400	9.400	29,9
$\sum$	22.000	9.400	31.400	100

9.3. Analiza plana prihoda

Obzirom na ranije utvrđenu kontinuiranu godišnju količinu finalnih proizvoda i na procenjene njihove jedinične cene prodaje (JCP), dobijeni su ukupni godišnji prihodi u planskom periodu, koji su prikazani u Tabeli BP-14.

Tabela BP-14: Ukupni godišnji prihodi (€)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	Količina	JCP	God. prihod
Sveži šamponjoni	<i>kg</i>	20.000	2,15	43.000
Humusna zemlja	<i>kg</i>	60.000	0,25	15.000
Ukupno:				58.000

9.4. Analiza plana rashoda

Prateće poslovne troškove čine: direktni materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada, i nematerijalni troškovi, kao što je prikazano u tabelama BP-15 do BP-18. *Direktni materijalni troškovi* dobijeni su preko empirijskih procena imajući u vidu njihove jedinične cene nabavke (JCN) i godišnje količine proizvoda, uz pretpostavku da su isti za svaku plansku godinu.

Tabela BP-15: Direktni materijalni troškovi proizvodnje (€)

Vrsta troškova	Jed. mere	Količina	JCN	God. rashod
<i>Materijalni troškovi</i>				
1) Troškovi materijala				12.000
- kompost	<i>džak</i>	5.000	2	10.000
- pokrivka	<i>džak</i>	400	3	1.200
- hemijska sredstva	<i>l</i>	20	40	800
2) Troškovi ambalaže				200
3) Troškovi električne energije				1.600
4) Ostali materijalni troškovi				800
A) Svega(1+2+3+4):				14.600
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>				
1) Troškovi transporta				1.600
2) Troškovi održavanja				400
3) Troškovi marketinga				400
4) Troškovi zakupa				–
B) Svega(1+2+3+4):				2.400
Ukupno(A+B):				17.000

Troškovi amortizacije su dobijeni saglasno strukturi predviđenih osnovnih sredstava i pripadajućim stopama otpisa, tj. amortizacionoj stopi.

Tabela BP-16: Godišnji troškovi amortizacije (€)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos	Ostatak vrednosti
Zemljište	2.000	–	–	–	2.000
Građevinski objekti	15.000	40	2,5	375	13.125
Adaptacija građ. objekta	3.000	40	2,5	75	2.625
Bunar za vodu	1.000	25	4	40	800
Klimatizacioni sistem	4.000	25	4	160	3.200
Pocinkovane police	1.000	25	4	40	800
Dostavno vozilo	4.000	6,67	15	600	1.000
Ukupno:	30.000	–	–	1.290	23.550

Troškovi zarada zaposlenih su izračunati uz pretpostavku da će u planskom periodu mesečna neto zarada pojedinca, u proseku, iznositi 225 €.

Tabela BP-17: Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (€)

Jed. mesečna neto zarada	Jed. mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj meseci	Godišnji iznos
225	393,75	4	12	18.900

Nematerijalni troškovi su dobijeni primenom adekvatne empirijske analize, uz pretpostavku da su isti za svaku plansku godinu.

Tabela BP-18: Godišnji nematerijalni troškovi (€)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Troškovi reprezentacije	600
Troškovi platnog prometa	350
Troškovi neproizvodnih usluga	400
Troškovi osiguranja imovine	350
Troškovi poreza i doprinosa	450
Razne takse i članarine	150
Ostali nematerijalni troškovi	300
Ukupno:	2.600

Ukupni godišnji troškovi su isti za svaku plansku godinu, a njihov iznos je prikazan u Tabeli BP-19.

Tabela BP-19: Ukupni godišnji troškovi (€)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Materijalni troškovi	14.600
Troškovi proizvodnih usluga	2.400
Troškovi amortizacije	1.290
Troškovi zarada zaposlenih	18.900
Nematerijalni troškovi	2.600
Ukupno:	39.790

9.5. Projekcija bilansa uspeha

Projekcija bilansa uspeha¹ u planskom periodu je sačinjena primenom knjigovodstvenih propisa uz korišćenje prethodno dobijenih iznosa prihoda i rashoda. Kompletan proračun je prikazan u Tabeli BP-20.

Tabela BP-20: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (€)

BILANS USPEHA	Iznos po godinama				
	2014	2015	2016	2017	2018
1. Ukupni prihod	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
– Poslovni prihod	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
– Ostali prihod	–	–	–	–	–
2. Ukupni rashod (A+B)	39.790	39.790	39.790	39.790	39.790
A Poslovni rashodi	39.790	39.790	39.790	39.790	39.790
<i>a) Materijalni troškovi</i>	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600
– Troškovi materijala	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
– Troškovi ambalaže	200	200	200	200	200
– Troškovi elekt. energije	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
– Ostali materijalni troškovi	800	800	800	800	800
<i>b) Troškovi proiz. usluga</i>	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
– Troškovi transporta	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
– Troškovi održavanja	400	400	400	400	400
– Troškovi marketinga	400	400	400	400	400
– Troškovi zakupa	–	–	–	–	–
<i>c) Troškovi amortizacije</i>	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290
<i>d) Troškovi bruto zarada</i>	18.900	18.900	18.900	18.900	18.900
<i>e) Nematerijalni troškovi</i>	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
B Finansijski rashodi	–	–	–	–	–
– Kamate na kredit	–	–	–	–	–
3. Bruto dobit (1-2)	18.210	18.210	18.210	18.210	18.210
4. Porez na dobit (14%)	2.549	2.549	2.549	2.549	2.549
5. Neto dobit (3-4)	15.661	15.661	15.661	15.661	15.661
6. Kumulativ	15.661	31.322	46.983	62.644	78.305

¹Bilans uspeha predstavlja jedan od osnovnih, standardnih novčanih tokova, koji odslikava kratkoročnu uspešnost poslovanja (uspešnost na godišnjem nivou). Njegova suština je relativno jednostavna i svodi se na zbirno prikazivanje svih prihoda i svih rashoda, tj. utvrđivanju njihovog salda: dobiti (profita) ili gubitka - kao sintetičkog pokazatelja uspešnosti poslovanja u toku godine.

9.6. Plan potrebnih obrtnih sredstava

Obračun potrebnih obrtnih sredstava izvršen je zbog preciznijeg izračunavanja predračunske vrednosti investicije za startnu 2014. godinu. Plan je izvršen u skladu sa planiranim prihodima i rashodima, s jedne, i predviđenom poslovnom politikom prema kupcima i dobavljačima, sa druge strane, kao što je prikazano u Tabeli BP-21.

Tabela BP-21: Plan potrebnih obrtnih sredstava (€)

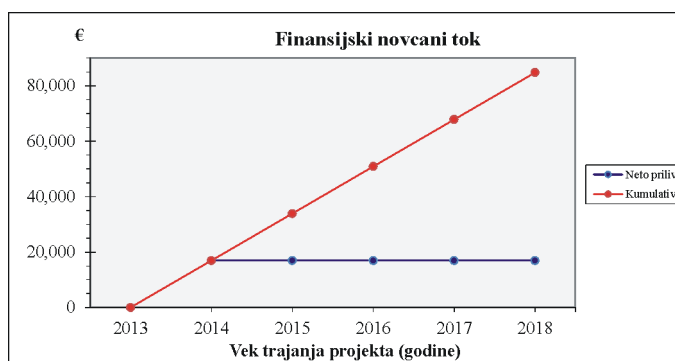
Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
	Zalihe materijala	12.000	60	6	2.000
1.	Nedovršena proizvodnja	39.790	2	180	221
Sabirne	Gotovi proizvodi	39.790	2	180	221
stavke	Potraživanja od kupaca	58.000	4	90	644
	Sredstva na žiro računu	58.000	2	180	322
	UKUPNO (A):				3.408
	Dobavljači materijala	12.000	7	52	230
2.	Bruto zarade	18.900	30	12	1.575
Odbitne	Porez na dobit	2.549	30	12	212
stavke	UKUPNO (B):				2.017
3.					
Potrebna sredstva	UKUPNO (A–B):				1.391

Napomena. Proračunati iznos potrebnih obrtnih sredstva od 1.391 € aproksimativno će se zaokružiti na vrednost od 1.400 €, i koristiti u daljem izračunavanju.

9.7. *Finansijski novčani tok*²**Tabela BP-22:** Finansijski novčani tok (€)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I PRILIV (1+2)	31.400	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
1. Ukupni prihod	0	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
2. Izvori finansiranja	31.400	0	0	0	0	
2.1. Sopstveno finansiranje	22.000					
2.2. Pozajmica	9.400					
II ODLIV (1+2+3+4)	31.400	41.049	41.049	41.049	41.049	41.049
1. Investicije	31.400	0	0	0	0	
1.1. Osnovna sredstva	30.000					
1.2. Obrtna sredstva	1.400					
2. Poslovni rashodi	0	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500
2.1. Materijalni troškovi		17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
2.2. Bruto zarade		18.900	18.900	18.900	18.900	18.900
2.3. Nematerijalni troškovi		2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
3. Obaveze prema izvorima finansiranja	0	0	0	0	0	0
3.1. Kamate						
3.2. Otplata						
3.3. Dividende						
4. Porez na dobit	0	2.549	2.549	2.549	2.549	2.549
III NETO PRILIV(I-II)	0	16.951	16.951	16.951	16.951	16.951
IV KUMULATIV	0	16.951	33.902	50.853	67.804	84.755

Na Slici 2.9 prikazan je finansijski tok gotovine (finansijski "cash flow"), po godinama eksploatacije projekta, kao i njegov kumulativ.

**Slika 2.9:** Finansijski novčani tok

²Finansijski tok je specifičan novčani tok čija je svrha da pokaže stepen likvidnosti poslovnog poduhvata. Kao što bilans uspeha zbirno prikazuje sve prihode i sve rashode, finansijski tok zbirno prikazuje sve prilive i sve odlive novca. U tom smislu finansijski tok je pravi "cash flow", tj. predstavlja tok novca u užem smislu.

10. OCENA EFIKASNOSTI BIZNISA

Ocena efikasnosti mog biznisa, otvaranje radnje za proizvodnju šampinjona, je procenjena na osnovu:

- * finansijske ocene,
- * ocene rizika, i
- * društvene (ekonomske) ocene.

10.1. FINANSIJSKA OCENA BIZNISA

Finansijska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu statičkih i dinamičkih kriterijuma.

10.1.1. *Statička ocena biznisa*

Od ključnih statičkih pokazatelja-kriterijuma za ocenu poslovanja korišćeni su:

- prosečnu neto dobit (PND),
- koeficijent ekonomičnosti (KE),
- stopu akumulativnosti (SA),
- vreme vraćanja ulaganja (VVU), i
- dobit po radniku (D/R).

• Prosečna neto dobit (PND)

Kod izračunavanja prosečne neto dobiti potrebni podaci su uzeti iz bilansa uspeha. Kako su neto dobiti tokom planskog perioda od 5 godina konstantni, tj. isti, tako je i vrednost prosečnog neto dobitka isti, i iznosi 15.661 €.

$$\begin{aligned}
 PND &= \frac{\sum ND_i}{n} \\
 PND &= \frac{15.661 + 15.661 + 15.661 + 15.661 + 15.661 + 15.661}{5} \\
 PND &= \mathbf{15.661 \text{ evro}} > GNP = 0 \text{ evra}
 \end{aligned}$$

gde je:

ND_i - neto dobit po godinama;

n - planiran period.

Napomena. Kriterijum prosečne neto dobiti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj. Ukoliko je rezultat proračuna kriterijuma PND manji od vrednosti $GPND$ planirani biznis je neisplativ, tj. poslovalo bi se sa gubitkom. Veoma je bitno da se ovaj kriterijum izračunava za svaki biznis.

• koeficijent ekonomičnosti (KE)

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{58.000}{39.790} = \mathbf{1,46} > GKE = 1$$

gde je:

UP - ukupan prihod u srednjoj (2016) godini plana;

UR - ukupan Rashod u toj (2016) godini;

GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

Napomena. Koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni pokazatelj jer, ukoliko je njegova vrednost manja od jedinice, to praktično znači da će firma poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog poslovnog poduhvata.

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{15.661}{31.400} \cdot 100 = 49,88 \% > GSA = 15\%$$

gde je:

PVI - predračunska vrednost investicije;

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %. Za GSA se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope i .

Napomena. Besmisleno je ići u dalji biznis ukoliko SA bude manja od GSA , odnosno manja od i . SA se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznisu treba obavezno izračunati.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{PND} = \frac{31.400}{15.661} = 2 \text{ god.} < GVVU = 6,7 \text{ god.}$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6–10 godina.

Napomena. Duže VVU od $GVVU$ ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ.

- Dobit po radniku (PND/R):

$$\frac{PND}{R} = \frac{15.661}{4} = 3.915,25 \text{ evra/god/radnik}$$

Vrednosti razmatranih statičkih pokazatelja se ubedljivo nalaze na pozitivnoj strani, u odnosu na granične vrednosti, zbog čega ocenjujem da je ovaj projekat finansijski veoma isplativ.

10.1.2. *Dinamička ocena biznisa*

Za dinamičku ocenu biznisa korišćeni su sledeći kriterijumi:

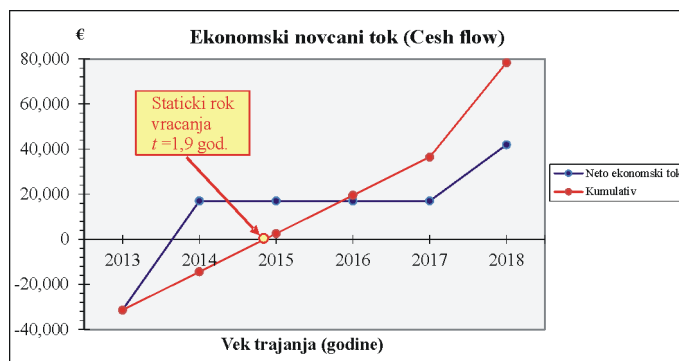
- dinamički rok vraćanja uložених sredstava (t_d),
- neto sadašnja vrednost NSV (NPV -Net Present Value),
- internu stopu povraćaja-rentabilnosti ISP (IRR -Internal Rate of Return).

Za dinamičku ocenu biznisa potrebno je najpre odrediti ekonomski novčani tok (Cash flow), kao što je prikazano u Tabeli BP-23.

Tabela BP-23: Ekonomski novčani tok – Cash flow (€)

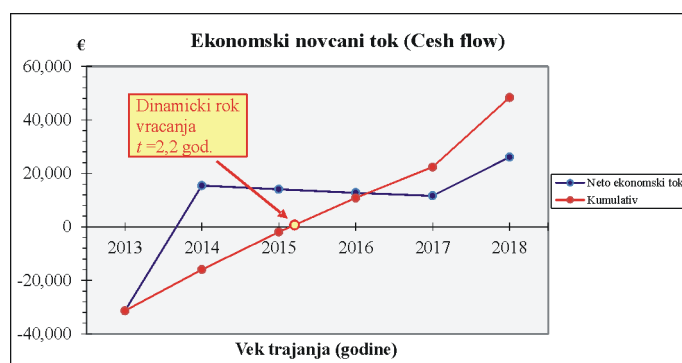
EKONOMSKI NOVČANI TOK	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Ukupno
I UKUPAN PRILIV	0	58.000	58.000	58.000	58.000	83.950	314.950
1. Ukupni prihod	0	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	290.000
2. Ostatak vrednosti	0	0	0	0	0	24.950	24.950
2.1. Osnovna sredstva						23.550	23.550
2.2. Obrtna sredstva						1.400	1.400
II UKUPAN ODLIV	31.400	41.049	41.049	41.049	41.049	41.049	236.645
1. Investicije	31.400	0	0	0	0	0	31.400
1.1. Osnovna sredstva	30.000						30.000
1.2. Obrtna sredstva	1.400						1.400
2. Poslovni rashodi	0	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	192.500
2.1. Materijalni troškovi		17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	85.000
2.2. Bruto zarade		18.900	18.900	18.900	18.900	18.900	94.500
2.3. Nematerijalni troškovi		2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	13.000
3. Kamate		–	–	–	–	–	–
4. Porez na dobit		2.549	2.549	2.549	2.549	2.549	12.745
III NETO PRILIV I-II	-31.400	16.951	16.951	16.951	16.951	41.901	78.305
IV KUMULATIV	-31.400	-14.449	2.502	19.453	36.404	78.305	–
NSV (disk. sa $i=10\%$)	-31.400	15.410	14.009	12.736	11.578	26.017	48.350
KUMULATIV za $i=10\%$	-31.400	-15.990	-1.981	10.755	22.333	48.350	–
NSV (disk. sa $i = 16\%$)	-31.400	14.613	12.597	10.860	9.362	19.950	35.982
NSV (disk. sa $i = 20\%$)	-31.400	14.126	11.772	9.810	8.175	16.839	29.321
NSV (disk. sa $i = 30\%$)	-31.400	13.039	10.030	7.716	5.935	11.285	16.605
NSV (disk. sa $i = 40\%$)	-31.400	12.108	8.648	6.177	4.412	7.791	7.737
NSV (disk. sa $i = 50\%$)	-31.400	11.301	7.534	5.023	3.348	5.518	1.323
NSV (disk. sa $i = 55\%$)	-31.400	10.936	7.056	4.552	2.937	4.683	-1.236

Iz Tabele BP-23 se uočava da je statički rok vraćanja oko 1,9 godine, tj. pri kraju druge proizvodne godine, odnosno pri karaju 2015 godine. Takođe se može zapaziti da je dinamički rok vraćanja uložениh sredstava oko 2,2 godine, tj. na početku treće proizvodne godine, odnosno na početku 2016 godine³. Vrednosti za statički i dinamički rok vraćanja se mogu uočiti na Slici 2.10 i na Slici 2.11, respektivno.



Slika 2.10: Statički rok vraćanja

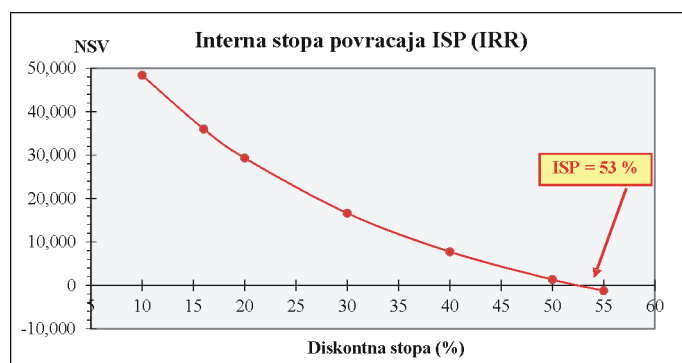
³Period povraćaja investicija ukazuje na vreme koje je potrebno da se sredstva uložena u projekat vrate Investitoru.



Slika 2.11: Dinamički rok vraćanja

Neto sadašnja vrednost (NSV)⁴ za diskontnu stopu $i=10\%$, iznosi 48.350 €.

Iz tabele BP-23 se može očitati i vrednost za internu stopu povraćaja–rentabilnosti (ISP)⁵ koja iznosi oko 53%, a prikazana je i na Slici 2.12.



Slika 2.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)

⁴Neto sadašnja vrednost pokazuje sposobnost projekta da vrati sredstva uložena u njega. Kada je predznak pozitivan onda odgovarajući iznos pokazuje za koliko projekat–biznis vraća sredstva više od uloženog, a kada je predznak negativan pokazuje koliki je gubitak.

⁵Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa pri kojoj je neto sadašnja vrednost projekta jednaka nuli.

10.2. OCENA RIZIKA BIZNISA

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika ovog poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti–izražen procentualno i izražen vredonosno,
- cenovna elastičnost–osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na finansijsku efikasnost projekta.

10.2.1. *Prag rentabilnosti*

- *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova (*FT*) za prosečnu plansku godinu, i razlike između ukupnog prihoda (*UP*) za posmatranu godinu i ukupnih varijabilnih troškova (*VT*) za prosečnu plansku godinu.

Za fiksne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- amortizacija,
- bruto zarade,
- nematerijalni troškovi,
- 3 % materijalnih troškova.

Za varijabilne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- 97 % materijalnih troškova.

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100$$

$$PR = \frac{1.290 + 18.900 + 2.600 + 510}{58.000 - 16.490} \cdot 100 = 0,5613 \cdot 100$$

$$PR = \mathbf{56,13\%} < GPR = 80\%$$

gde je:

GPR - granična vrednost praga rentabilnosti, koja iznosi 80%.

Iz obračuna sledi da je donja granica praga rentabilnosti u iznosu od 56,13%, znatno manja od granične vrednosti praga rentabilnosti *GPR*=80 %, što znači da je po ovom kriterijumu rizik prihvatljiv.

- *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen vredonosno, (novčano–u €), izračunava se na sledeći način:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP$$

$$PR = \frac{1.290 + 18.900 + 2.600 + 510}{58.000 - 16.490} \cdot 58.000 = \mathbf{32.556}$$

Iz obračuna sledi da donja granica ostvarenih ukupnih prihoda od 32.556 € predstavlja granicu ispod kojih bi poslovanje bilo sa gubitkom.

10.2.2. *Cenovna elastičnost*

Cenovna elastičnost, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se kao odnos ukupnih troškova (odliv.Tabela BP-22: materijalni troškovi, bruto zarade, nematerijalni troškovi, porez na dobit + **amortizacija**) i ukupnih prihoda (preuzetih iz tabele

BP-22_Finansijski novčani tok), a izražava se procentualno, kao:

$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100$$

$$CE = \frac{17.000 + 18.900 + 2.600 + 2.549 + 1.290}{58.000} \cdot 100$$

$$CE = \frac{42.339}{58.000} \cdot 100 = 0,73 \cdot 100 = \mathbf{73\%}$$

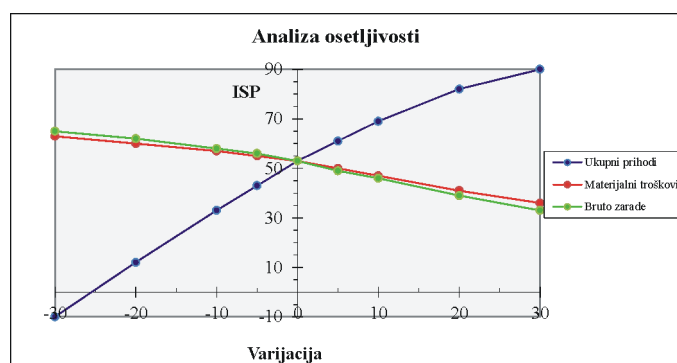
Iz obračuna sledi da je donja granica pada cena 73%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada cena od 27 %.

10.2.3. Analiza osetljivosti

Analiza osetljivosti ovog biznisa urađena je preko analize osetljivosti interne stope povraćaja (ISP) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada. Rekapitulacija analize osetljivosti prikazana je u Tabeli BP-24 i Slici 2.13.

Tabela BP-24: Analiza osetljivosti

Varijacije	ISP (%)								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi	-10	12	33	43	53	61	69	82	90
Materijalni troškovi	63	60	57	55	53	50	47	41	36
Bruto zarade	65	62	58	56	53	49	46	39	33



Slika 2.13: Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)

Kao što se može uočiti, ovaj biznis je najosetljiviji na varijacije ukupnog prihoda, ali ne toliko dramatično. Smanjenje ukupnog prihoda od oko 20 % smanjuje ISP sa 53 % na 12 %. Prateći liniju trenda može se uočiti da se ukupni prihodi mogu smanjiti i do 25 % a da je ISP i dalje pozitivna. Povećanje materijalnih troškova i bruto zarada veoma malo utiču na smanjenje ISP. Povećanje materijalnih troškova od 30 % dovodi do smanjenja ISP sa 53 % na 36 %. Povećanje bruto zarada od 30 % dovodi do smanjenja ISP sa 53 % na 33 %. Prateći liniju trenda za materijalne troškove može se uočiti da se oni mogu povećati i do 75 % a da je ISP i dalje pozitivna. Takođe, prateći liniju trenda za bruto zarade radnika može se uočiti da se one mogu povećati i do 60 % a da je ISP i dalje pozitivna.

Analiza osetljivosti ukazuje da postoji prostor za osetnije povećanje zarada zaposlenima, i do 65 %, da se može pozitivno odgovoriti na eventualno poskupljenje repromaterijala za proizvodnju šampinjona, i do 75 %, i da se može pozitivno poslovati čak i ukoliko se ukupni prihodi smanje za 25 %.

S obzirom na to da su svi pokazatelji pozitivni, zaključujem da je rizik u ovom biznisu prihvatljiv.

10.3. DRUŠTVENA OCENA BIZNISA⁶

Posmatrano sa ekološkog aspekta, planirana proizvodnja šampinjona nema negativan uticaja na radno i društveno okruženja. Takođe se može istaći da proizvodnja šampinjona ima izrazit karakter zdrave hrane. Zbog toga sa tog važnog društvenog aspekta može konstatovati da je ova proizvodnja ekološki prihvatljiva. Ovaj projekat omogućava trajno zapošljavanje 4 radnika sa evidencije nezaposlenih čime se doprinosi razvoju društvenog proizvoda. Takođe, proizvodnja šampinjona doprinosi boljem snabdevanju domaćeg tržišta i smanjuje uvoz ovih proizvoda. Na osnovu ovih pozitivnih pokazatelja može se zaključiti da je planirani biznis sa društvenog aspekta opravdan.

10.4. ZAKLJUČNA OCENA BIZNISA

Prethodno izvedenim pozitivnim ocenama treba dodati i to da je planirani projekat realno izvodljiv. Iz svih tih razloga zaključujem da je predviđeni biznis sa svih aspekata pozitivan, pa donosim odluku da ga prihvatim. Na osnovu ovog biznis plana osnovaću i zatim voditi samostalnu radnju "Mushroom" - Pirot.

⁶Društvena ocena odlikava uticaj projekta–biznisa na privredu šire društvene zajednice i kao takva ima za cilj da pruži relevantnu ocenu o njegovoj isplativosti sa stanovišta društva u celini.

11. PLAN BUDUĆEG RAZVOJA

Ukoliko se u planskom periodu pokaže da je projekat isplativ, da je potražnja za proizvodima povećana, da se ostvaruju planirani prihodi, plan budućeg razvoja radnje "Mushroom" u Pirotu bi se ogledao u:

- povećanju proizvodnog kapaciteta,
- modernizaciji proizvodnje,
- upošljavanju još nekoliko proizvodnih radnika,
- pojačanim marketinškim nastupima,
- prodaji proizvoda putem kataloga i preko sajta na internetu,
- nastupu na širem dimaćem, ali i na inostranom tržištu, itd.

12. DODATAK

12.1 *Prateća dokumentacija* (formalni delovi BP)

- Ugovor o osnivanju radnje (nakon osnivanja).
- Rešenje o registraciji radnje (nakon registracije).
- Vlasnički list za imovinu.
- Potvrda banke o dinarskom i deviznom računu (nakon osnivanja).
- Dokaz o preduzetničkim referencama.

12.2 *Prilozi* (suštinski delovi BP)

- Predračun za adaptacione radove.
- Predračun za klimatizacioni uređaj.
- Predračun za pocinkovane police.
- Predugovori o plasmanu proizvoda.
- Tehnička dokumentacija (skice i nacrti).
- Spisak potencijalnih dobavljača i kupaca.
- Spisak standarda po kojima se proizvode šampinjoni.

2.2 Drugi primer urađenog BP

B I Z N I S P L A N

OSNIVANJE I VOĐENJE SAMOSTALNE RADNJE ZA PROIZVODNJU METALNIH ELEMENATA

Autor:

Krsta Krstić, maš.teh.

Konsultant:

Dr Ivan Jovanović, dipl.ing.

Pirot, septembar 2013.

P r i p r e m a p l a n a

Polazeći od odabrane proizvodnje metalnih elemenata, kao poslovne ideje koju sam konceptualno proverio, ovaj biznis plan sam pripremio uz pomoć angažovanog stručnog konsultanta. Planska rešenja predstavljena u biznis planu će mi poslužiti za osnivanje i vođenje radnje koju ću nazvati: Samostalna radnja "Design Ideale" d.o.o. Sedište radnje će biti u Pirotu, u ulici Takovska br.5.

Pirot, septembar 2013. godina

Vlasnik:
Krsta Krstić, maš.teh.

P r i h v a t a n j e p l a n a

Ja, Krsta Krstić mašinski tehničar, budući vlasnik samostalne radnje "Design Ideale" d.o.o. sa sedištem u Pirotu, dana 5.9.2013. godine, doneo sam sledeće:

O d l u k e

1. Prihvatam predmetni biznis plan, jer njegovi krajnji rezultati ukazuju da je razmatrana proizvodnja metalnih elemenata isplativa i društveno opravdana, i nalažem njegovu realizaciju najkasnije do početka 2014. godine.
2. Predmetni biznis plan ću koristiti kao osnovu za registraciju predviđene samostalne radnje i njeno dalje vođenje.
3. Predračunska vrednost investicije, od 38.750 €, strukturno je raspodeljena na: osnovna sredstva 34.400 € i obrtna sredstva 4.350 €.
4. Izvori za finansiranje ovog biznisa su: sopstveno učešće 28.750 € (74%) i kredit kod pogodne finansijske institucije od 10.000 € (26%).

Pirot, septembar 2013. godina

Vlasnik:
Krsta Krstić, maš.teh.

S A D R Ź A J

1. Rezime 1
2. Opis firme 3
 - 2.1 Karakter i motiv vlasnika 3
 - 2.2 Raspoloživa materijalna osnova 3
 - 2.3 Rukovodeći tim 3
3. Analiza tržišta 3
 - 3.1 Analiza okruženja 3
 - 3.2 Analiza tržišta nabavke 4
 - 3.3 Analiza tržišta prodaje 4
 - 3.4 Ocena proizvodnog potencijala 4
4. Program proizvodnje i proizvodni plan 5
 - 4.1 Opis tehnologije 5
 - 4.2 Faze tehnološkog procesa 5
 - 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja 5
 - 4.4 Struktura poslovnog objekta 6
 - 4.5 Struktura potrebne opreme 6
 - 4.6 Struktura potrebnih zaliha materijala 6
 - 4.7 Proizvodni plan 7
5. Plan ljudskih resursa 7
 - 5.1 Izbor unutrašnje organizacije 7
 - 5.2 Potrebna struktura zaposlenih 7
6. Prodajni plan 8
 - 6.1 Analiza prodaje 8
 - 6.2 Formiranje cene proizvoda 8
7. Marketing plan 8
 - 7.1 Proizvod 8
 - 7.2 Ciljna grupa 9
 - 7.3 Ciljno tržište 9
 - 7.4 Cena 9
 - 7.5 Konkurencija 9
 - 7.6 Kanali distribucije 9
 - 7.7 Promocija 10
8. Plan realizacije biznisa 10
9. Finansijski plan 12
 - 9.1 Predračunska vrednost investicije 12
 - 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja 12
 - 9.3 Otplata kredita 13
 - 9.4 Analiza plana prihoda 14
 - 9.5 Analiza plana rashoda 15
 - 9.6 Projekcija bilansa uspeha 17
 - 9.7 Plan potrebnih obrtnih sredstava 18
 - 9.8 Finansijski novčani tok 19
 - 9.9 Bilans stanja 20
10. Ocena efikasnosti biznisa 21
 - 10.1 Finansijska ocena biznisa 21
 - 10.1.1 Statička ocena 21
 - 10.1.2 Dinamička ocena 22
 - 10.2 Ocena rizika biznisa 25

- 10.2.1 Prag rentabilnosti 25
- 10.2.2 Cenovna elastičnost 25
- 10.2.3 Analiza osetljivosti 26
- 10.3 Ekonomska (društvena) ocena biznisa 27
- 10.4 Zaključna ocena biznisa 27
- 11. Plan budućeg razvoja 27
- 12. Dodatak 27
 - 12.1 Prateća dokumentacija 27
 - 12.2 Prilozi 27

S A D R Ź A J T A B E L A

BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru	1
BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu	1
BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis	3
BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala	4
BP-5: Spisak potencijalnih kupaca	4
BP-6: Specifikacija potrebne opreme	6
BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala	6
BP-8: Planirana struktura zaposlenih	7
BP-9: Planirane zarade po radniku	8
BP-10: Prodajni plan za planski period	8
BP-11: Jedinične prodajne cene proizvoda	8
BP-12: Predračunska vrednost investicije	12
BP-13: Izvori finansiranja	12
BP-14: Obračun obaveza po kreditu	13
BP-15: Plan otplate kredita po godinama	14
BP-16: Planirani ukupni godišnji prihodi	14
BP-17: Direktni materijalni troškovi proizvodnje	15
BP-18: Godišnji troškovi amortizacije	15
BP-19: Godišnji troškovi bruto zarada	15
BP-20: Godišnji nematerijalni troškovi	16
BP-21: Ukupni godišnji troškovi	16
BP-22: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu	17
BP-23: Plan potrebnih obrtnih sredstava	18
BP-24: Finansijski novčani tok	19
BP-25: Bilans stanja	20
BP-26: Ekonomski novčani tok (Cash flow)	23
BP-27: Analiza osetljivosti	26

S A D R Ź A J S L I K A

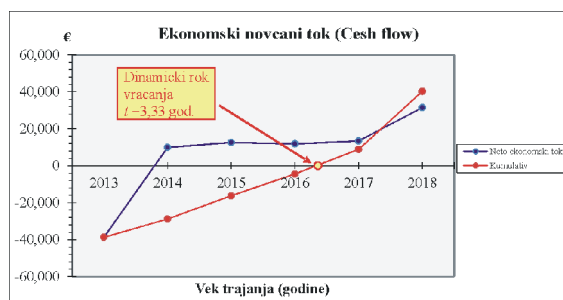
2.14: Dinamički rok vraćanja – Rezime	2
2.15: Interna stopa povraćaja – Rezime	2
2.16: Analiza osetljivosti – Rezime	2
2.17: Faze proizvodnog procesa	5
2.18: Lokacija poslovnog prostora	5
2.19: Struktura poslovnog objekta	6
2.20: Projektovana unutrašnja organizacija	7
2.21: Termin plan za realizaciju biznisa	11
2.22: Finansijski novčani tok	19
2.23: Statički rok vraćanja	23
2.24: Dinamički rok vraćanja	24
2.25: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)	24
2.26: Analiza osetljivosti	26

1. REZIME**Tabela BP-1:** Podaci o preduzetniku kao investitoru

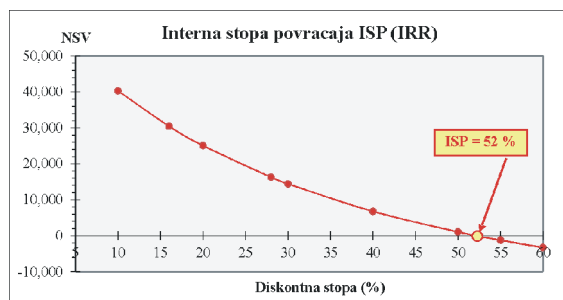
Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	Krstić Krsta, mašinski tehničar
Adresa stanovanja preduzetnika	Takovska 5, Pirot
Naziv i sedište planirane firme	Radnja "Design Ideale" d.o.o., Takovska 5, Pirot
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	25.000 € (procenjena tržišna vrednost)
Oblast odabrane poslovne ideje	Proizvodnja metalnih elemenata
Poslovni bonitet	Pozitivan, (preduzetnik stručan i bez dugova)
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	Obezbeđenje prihoda za porodicu
Konsultanti u pripremi biznis plana	dr Jovanović Ivan, dipl. ing.
Menadžment tim	1. Krstić Krsta, maš. tehničar–vlasnik/direktor firme (veliko iskustvo u metaloprerađi) 2. Krstić Stana, ekonom. teh., supruga vlasnika, komercijalista, (računovođa sa stručnim ispitom) 3. Krstić Joca, kvalifikovani limar, šef proizvodnje (mladi stručnjak)

Tabela BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu

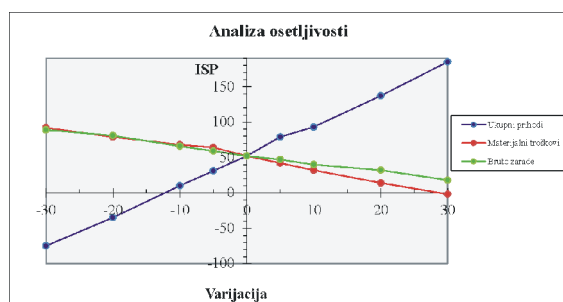
Naziv biznis plana	Osnivanje i vođenje samostalne radnje za proizvodnju metalnih elemenata
Datum registrovanja firme	Decembar, 2013. godine
Period organizovanja firme	IX - XII 2013.
Osnovni proizvodi/usluge firme	Metalni: gelenderi, stepenice, vrata i ograde
Godišnje količine proizvoda/usluga (srednja proizvodna godina-2016.)	Gelenderi 500m, stepenice 260m ² , vrata 260m ² , ograde 1.200m
Ciljno tržište prodaje	Obezbeđeno (plasman proizvoda po narudžbini)
Ciljno tržište nabavke	Obezbeđeno (domaće tržište)
Period praćenja poslovanja	5 godina (od 2014. do 2018. godine)
Broj zaposlenih u firmi	Od 4 radnika u 2014.god. do 6 radnika u 2018.god.
Cene u biznis planu	Dinar (1€ = 114din)
Prosečan godišnji prihod i rashod	Prihod: 99.400 €; Rashod: 85.689€
Predračun ukupnih ulaganja	38.750 €
Učešće preduzetnika u investicijama	28.750 € (74%)
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	10.000 € (26%) - kredit
Finansijska ocena biznisa (statička)	Pozitivna (PND=13.340€; KE=1,16; SA=31,85%; VVU=3,14god.; PND/R=2.571€)
Finansijska ocena biznisa (dinamička) (Slike: 2.14 i 2.15)	Pozitivna (td=3,33god; NSV=40.277€, za i=10%; ISP=52%)
Ocena rizika novog biznisa	Pozitivna (PR=73,67% ili 73.232€; CE=87%)
Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) (Slika: 2.16)	Projekat relativno osetljiv (pad ukupnog prihoda moguć do 12%; povećanje materijalnih troškova moguće do 28%; povećanje plata moguće do 60%)
Društvena (ekonomska) ocena biznisa	Pozitivna (sa ekološkog i socijalnog aspekta)
Zaključna ocena novog biznisa	Pozitivna (sa aspekta opravdanosti i izvodljivosti)



Slika 2.14: Dinamički rok vraćanja



Slika 2.15: Interna stopa povraćaja



Slika 2.16: Analiza osetljivosti

2. OPIS FIRME

2.1 Karakter i motiv vlasnika

Ja, Krsta Krstić, mašinski tehničar iz Pirota, kao autor ovog biznis plana i osnivač buduće radnje "Design Ideale" d.o.o. sa sedištem u Pirotu, o sebi ističem sledeće podatke: Roden sam 1975. godine u Pirotu. Nakon stečene diplome mašinskog tehničara, zaposlio sam se u DP "Sarlah" u Pirotu, da bi 2007. godine, kao višak radne snage, prešao na evidenciju nezaposlenih lica. Iza toga, u cilju obezbeđivanja sredstava za porodicu (sebe, suprugu Stanu - nezaposlena, i sina Jocu - sa tek stečenom diplomom limara), povremeno sam radio u pirotskim radnjama koje su se bavile proizvodnjom raznih metalnih elemenata. Iz te pozicije, uložio sam značajne napore u pravcu definisanja porodičnog biznisa, preko osnivanja malog preduzeća. Pri tome, pažnju sam usmerio prema metaloprerađi koju sam u proteklom radu dobro upoznao.

2.2 Raspoloživa materijalna osnova

Pripremajući se za osnivanje male firme, opredelio sam se da u njeno poslovanje stavim u funkciju dvorišno zemljište, adaptiram pomoćnu zgradu u proizvodnu halu, i postojeće dostavno vozilo. Zbirna tržišna vrednost imovine koju želim da unesem u biznis iznosi 25.000 €, kao što je prikazano u Tabeli BP-3.

Tabela BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis

Nomenklatura imovine	J. mere	Količina	Vrednost (€)
Dvorišno zemljište	<i>ar</i>	5	2.000
Građevinski objekat	<i>m²</i>	80	20.000
Dostavno vozilo	<i>kom</i>	1	3.000
Ukupno:	–	–	25.000

Pored navedene lične imovine posedujem i 3.750 € ušteđevine, koju ću takođe staviti u funkciju ovog biznisa. Kako je za pokretanje planiranog biznisa potrebno obezbediti i dodatna sredstava, zato ću se za njihovo obezbeđivanje obratiti pogodnoj finansijskoj instituciji radi dobijanja odgovarajućeg kredita.

2.3 Rukovodeći tim

Rukovodeći (menadžment) tim, budućeg preduzeća "Design Ideale", sačinjavali bi:

- Krsta Krstić, mašinski tehničar - vlasnik i direktor firme, koji poseduje veliko iskustvo u metaloprerađi.
- Stana Krstić, supruga vlasnika, ekonomski tehničar-komercijalista, trenutno nezaposlena, koja ima položen stručni ispit iz računovodstva.
- Joca Krstić, mladi stručnjak sa tek stečenom diplomom limara, šef proizvodnje.

3. ANALIZA TRŽIŠTA

3.1 Analiza okruženja

Analizirajući pirotsko tržište i tržište Pirotskog okruga u oblasti metaloprerađe, i u komparaciji sa svojim kvalifikacijama i materijalnim mogućnostima, opredelio sam se za proizvodnju specifičnih eksterijernih metalnih elemenata i konstrukcija u koje spadaju: gelenderi, stepenice,

vrata i ograde. Analizirajući potrebe građanstva i firmi iz te oblasti, došao sam do zaključka da su potrebe za ovim proizvodima izražene, nepokrivene i da stalno rastu. Takođe, radeći honorarno u drugim malim firmama, zapazio sam da je taj posao veoma isplativ. Ovo ukazuje na činjenicu da je moja namera da pokrenem ovaj biznis realno opravdana.

3.2 Analiza tržišta nabavke

Za potrebe planirane proizvodnje neophodno je nabavljati: čelične limove, čelične profile, čelične cevi, elektrode za zavarivanje, brusne ploče i osnovne boje. Domaće tržište, kao i grad Pirot i okolina su dobro snabdeveni, tako da sa te strane ne treba očekivati osetnije nestašice tih repromaterijala. Spisak potencijalnih dobavljača prikazan je u Tabeli BP-4.

Tabela BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala

R.broj	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Jeep commerce	Beograd	limovi, profili, cevi
2.	Jugo impex	Niš	limovi, profili, cevi
3.	Metal centar	Niš	limovi, profili, cevi
4.	Pexim pirot	Pirot	limovi, profili, cevi
5.	Mistef	Pirot	limovi, profili, cevi, elektrode za zavar.
6.	Kale	Pirot	brusne ploče, elektrode za zavarivanje
7.	Delhem	Pirot	osnovne boje

3.3 Analiza tržišta prodaje

S obzirom na svoj karakter, sva planirana proizvodnja će se realizovati za poznatog naručioca – privatna lica ili firme, jer predmetni metalni elementi moraju odgovarati potrebama konkretnih zgrada i njihovih dvorišta.

U funkciji toga, porodično rukovodstvo preduzeća će već u startu obavljati odgovarajuće marketinške aktivnosti u smislu reklame i propagande. Tome će doprineti i činjenica da sam ja u Pirotu i okolini već poznat kao proizvođač navedenih metalnih elemenata.

Na osnovu preliminarne rezultata istraživanja, tržište za plasman metalnih elemenata obuhvatalo bi potencijalne kupce, kao što je prikazano u Tabeli BP-5.

Tabela BP-5: Spisak potencijalnih kupaca

R.br.	Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	Privatna lica	Pirotski okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
2.	Privatna lica	Nišavski okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
3.	Privatna lica	Toplički okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
4.	Privatna lica	Timočki okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
5.	Preduzeća	Pirotski okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
6.	Preduzeća	Nišavski okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
7.	Preduzeća	Toplički okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde
8.	Preduzeća	Timočki okrug	gelenderi, stepenice, vrata, ograde

3.4 Ocena proizvodnog potencijala

Polazeći od ispitane i upoznate matične konkurencije u Pirotu i okolini u oblasti metaloprerađivanja, lično cenim da sa svojim kvalifikacijama i materijalnim potencijalom mogu biti tržišno veoma konkurentan.

4. PROGRAM PROIZVODNJE I PROIZVODNI PLAN

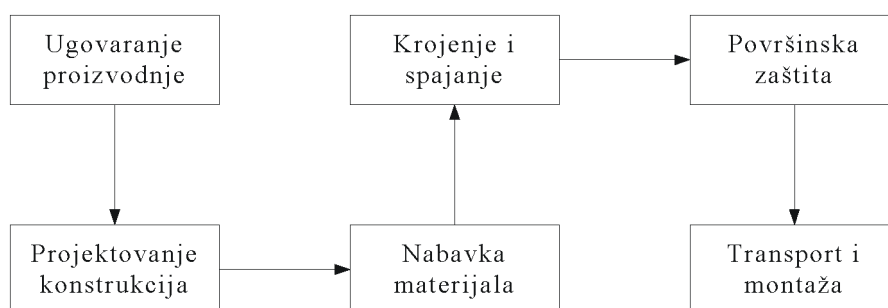
4.1 Opis tehnologije

Planirana proizvodnja imaće svoju naglašenu dvofaznost. U prvoj fazi, u proizvodnom objektu, naručeni metalni elementi će se u delovima ili sklopovima proizvoditi i zaštitno farbati. Tako pripremljeni elementi-konstrukcije će se transportovati i ugrađivati na objektima naručilaca, uz korektivno zaštićivanje osnovnom bojom.

Ova tehnologija pripada kategoriji klasične proizvodnje metalnih elemenata sa kojom sam dobro upoznat. Svoje bogato iskustvo prenosiću i na angažovane proizvodne radnike.

4.2 Faze tehnološkog procesa

Gledano sa aspekta celine proizvodnje, nju karakterišu određene faze koje se međusobno nadovezuju, kao što je prikazano na Slici 2.17.

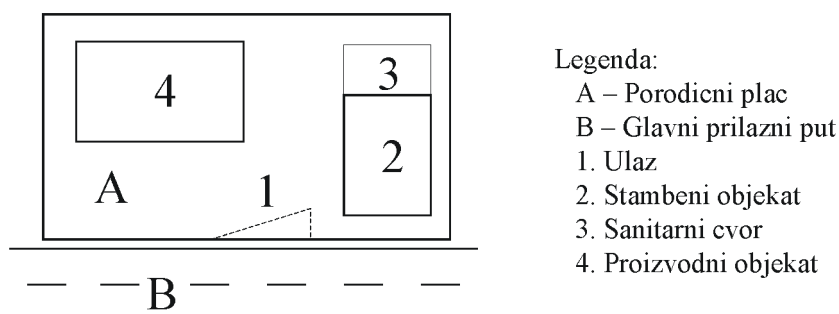


Slika 2.17: Faze proizvodnog procesa

U procesu proizvodnje primeniće se sredstva i mere opšte i lične zaštite zaposlenih. Pored toga, proizvodni objekat se ne nalazi u stambenoj zoni tako da buka, kao jedini negativni faktor, neće dopirati do prvih stambenih zgrada.

4.3 Lokacija predviđenog poslovanja

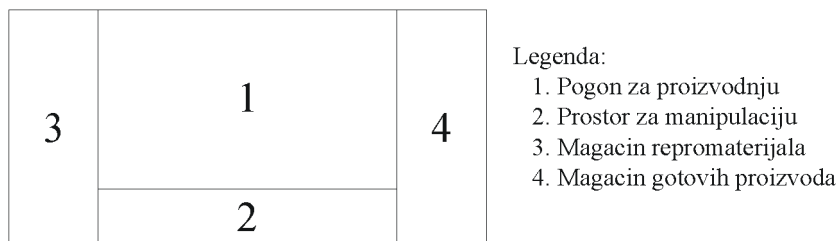
Planiranu proizvodnju realizovaću na svom placu u Pirotu, ul. Takovska br. 5. Šema lokacije poslovnog prostora prikazana je na Slici 2.18. Na ovoj lokaciji postoji pomoćna zgrada, koja će poslužiti kao proizvodni objekat. U njoj se već nalazi potrebna infrastruktura, kao što su: električna, telefonska, vodovodna i kanalizaciona instalacija. Takođe, objekat karakteriše dobra putna veza. Na ovaj način su obezbeđeni glavni uslovi za ovu proizvodnju.



Slika 2.18: Lokacija poslovnog prostora

4.4 Struktura poslovnog objekta

Pomoćni objekat ($10 \times 8m$), koji će se pretvoriti u proizvodni, građen je od tvrdog materijala. On će se preko adaptacije prilagoditi potrebama konkretne proizvodnje, u smislu postavljanja stabilnih mašina i definisanja mesta za materijale i poluproizvode, kao što se može videti na Slici 2.19.



Slika 2.19: Struktura proizvodnog objekta

4.5 Struktura potrebne opreme

Pored obezbeđenog objekata, porodičnog placa i dostavnog vozila, za uspešnu proizvodnju metalnih elemenata neophodno je nabaviti i opremu, koja je definisana i prikazana u Tabeli BP-6.

Tabela BP-6: Specifikacija potrebne opreme

R.br.	Oprema	J. mere	Količina
1.	Stabilna testera	kom.	1
2.	Stabilna brusilica	kom.	1
3.	Stabilna bušilica	kom.	1
4.	Mašina za savijanje	kom.	1
5.	Aparat za elektro zavarivanje	kom.	3
6.	Uređaj za bojenje	kom.	1
7.	Mobilna bušilica	kom.	2
8.	Radni sto	kom.	1

4.6 Struktura potrebnih zaliha repromaterijala

U principu, potrebne zalihe repromaterijala biće male zbog načina proizvodnje za poznate kupce, i predstavljene su u Tabeli BP-7.

Tabela BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala

Nomenklatura zaliha	Jedinica mere	Količina po godinama				
		2014	2015	2016	2017	2018
Čelični lim	<i>t</i>	3	3,5	4	4,5	5
Čelični profili	<i>t</i>	1	1,3	1,6	1,9	2,2
Elektrode za zavarivanje	<i>kg</i>	100	130	160	190	220
Brusne ploče	<i>kom</i>	5	6	7	8	9
Osnovna boja	<i>l</i>	20	25	30	35	40
Ostali materijali	<i>kg</i>	10	13	16	19	22

4.7 Proizvodni plan

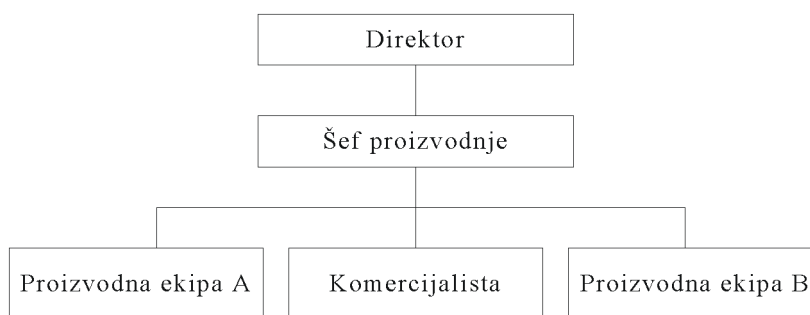
Na osnovu ispitanih potreba za pomenutim proizvodima u Pirotskom okrugu koje prevazilaze mogućnosti proizvodnje 20 manjih firmi, a sada ih ima oko 10-ak koje su registrovane, opredelio sam se za rastući fizički obim proizvodnje u svojoj budućoj firmi.

S obzirom na potrebu izvršenja proizvodnih priprema, procenio sam da njih mogu završiti do kraja 2013. godine, i da ću zatim razvoj proizvodnje isplanirati u narednom 5-ogodišnjem periodu, tj. u periodu od 2014. do 2018. godine.

5. PLAN LJUDSKIH RESURSA

5.1 Izbor unutrašnje organizacije

Saglasno karakteru i obimu planirane proizvodnje, pripremio sam prikladan model unutrašnje organizacije, kao što je prikazano na Slici 2.20.



Slika 2.20: Projektovana unutrašnja organizacija u samostalnoj radnji "Design Ideale" d.o.o.

Potrebno je naglasiti da će na svoj način u procesu proizvodnje učestvovati svi zaposleni. Takođe, treba istaći da će terenske ekipe za postavljanje-montažu gotovih proizvoda činiti grupe uglavnom od dva radnika.

5.2 Potrebna struktura zaposlenih

Kako je planiran rast proizvodnje tokom planskog perioda, projektovana je potrebna struktura zaposlenih i prikazana u Tabeli BP-8.

Tabela BP-8: Planirana struktura zaposlenih u radnji "Design Ideale" d.o.o.

Radno mesto	Stručna sprema	Kvalifikacija	Broj zaposlenih po godinama				
			2014	2015	2016	2017	2018
Direktor	IV	Maš. tehničar	1	1	1	1	1
Šef proizvodnje	III	Limar	1	1	1	1	1
Proizvodni radnici	III	Bravar	2	2	3	3	4
Ukupno:	–	–	4	4	5	5	6

- Funkciju direktora lično ću obavljati kao vlasnik radnje.
- Komercijalne poslove realizovaće supruga kao ekonomski tehničar.
- Šef proizvodnje biće moj sin kao mladi stručnjak sa završenom limarskom strukom.
- Proizvodne poslove realizovaće od 2 do 4 radnika, bravarske struke.

Mesečne neto i bruto zarade po radniku, za planski period 2014–2018. god, prikazane su u Tabeli BP-9. Potrebno je naglasiti da su bruto zarade dobijene korišćenjem poreskog koeficijenta (*PK*),

koji kod nas u ovom trenutku iznosi oko 1,75.

Tabela BP-9: Planirane zarade po radniku (€)

Zarade	Planski period				
	2014	2015	2016	2017	2018
Neto zarade	240	250	260	270	280
Bruto zarade	420	438	455	473	490

6. PRODAJNI PLAN

6.1 Analiza prodaje

Polazeći od navedenih potreba, raspoloživog poslovnog prostora, preliminarog ispitivanja tržišta nabavke repromaterijala i tržišta prodaje, sačinio sam odgovarajući plan prodaje, za koji verujem da će se dostići, kao što je prikazano u Tabeli BP-10. Prodajni plan ima rastući karakter, tj. nivo proizvodnje raste u planiranih 5 godina.

Tabela BP-10: Prodajni plan za planski period od 5 godina

Planirani finalni proizvod	Jed. mere	Količine po godinama				
		2014	2015	2016	2017	2018
Metalni gelenderi	m	400	450	500	550	600
Metalne stepenice	m	200	230	260	290	320
Metalna vrata	m^2	200	230	260	290	320
Metalna ograda	m^2	800	1.000	1.200	1.400	1.600

6.2 Formiranje cene proizvoda

Procenjena jedinična cena prodaje proizvoda je utvrđene na tržištu i prikazana u Tabeli BP-11. Pretpostavlja se da je u planskom periodu od 2014–2018. godine prodajna cena proizvoda konstantna.

Tabela BP-11: Jedinične prodajne cene proizvoda

Nomenklatura proizvoda	Jedinična prodajna cena proizvoda
Metalni gelenderi	30 €/m ¹
Metalne stepenice	60 €/m ¹
Metalna vrata	80 €/m ²
Metalne ograde	40 €/m ²

7. MARKETING PLAN

7.1 Proizvod

Proizvodnja metalnih proizvoda (gelendera, stepenica, vrata, ograda) zasnovana je na ekološkim osnovama. Prvenstveno se ogleda u tome da ne narušava čovekovu okolinu u pogledu tehnologije izrade i da zbog povoljne lokacije preduzeća, bukom, ne ugrožava stambenu oblast. Zbog toga, ali pre svega zbog realne cene i kvaliteta izrade, predviđam da će biti velika tražnja za ovim proizvodima na domaćem užem i širem tržištu. Tržište je mnogo veće nego što bi proizvodnja

mogla da podmiri. Ukoliko i finansijski pokazatelji budu pozitivni, u planskom periodu, moglo bi se razmišljati i o znatno većem proširenju proizvodnih kapaciteta.

7.2 Ciljna grupa

Ciljnu grupu čini stanovništvo iz urbanog i ruralnog područja, odnosno svi koji imaju potrebu za ovim proizvodima.

Ukupan procenat biznisa bi bio:

- privatni sektor 60 %
- maloprodaja 5 %
- veleprodaja 5 %
- državne institucije (javna preduzeća) 25 %
- ostalo 5 %.

Na kupce ćemo uticati pre svega:

- dobrim kvalitetom proizvoda,
- realnim tržišnim cenama, i
- poštovanjem rokova isporuke.

7.3 Ciljno tržište

Za početak, zbog značajnog učešća transportnih troškova u formiranju prodajne cene, prodaja bi se ograničila na lokalno tržište. Sa eventualnim povećanjem proizvodnje proširilo bi se i tržište plasmana gotovih proizvoda na:

- susedne regione (Nišavski, Jablanički, Toplički, Timočki, itd.),
- šire domaće tržište,
- tržište bivših YU republika,
- inostrano tržište - u perspektivi (Bugarska, Rumunija, Grčka, Italija, itd.).

7.4 Cena

Prodajna cena prvenstveno zavisi od svih troškova uslovljenih postojanjem potencijalne radnje i njenih poslovnih kapaciteta. Cena od 30 €/m za metalne gelendere, 60 €/m za metalne stepenice, 80 €/m² za metalna vrata i 40 €/m² za metalne ograde skoro je identična cenama konkurenata. Metalni elementi bi se u delovima ili sklopovima proizvodili u radionici, zaštitili osnovnom bojom, a zatim prevozili dostavnim vozilom do naručioca gde bi se na licu mesta sastavljali. Očigledno je da udaljenost kupca od lokacije radnje utiče na formiranje prodajne cene. Stalnim kupcima ili kupcima koji naručuju veće količine proizvoda obezbedio bi se odgovarajući rabat, koji bi se kretao i do 10% prodajne cene.

7.5 Konkurencija

U okruženju postoje nekoliko proizvođača koji posluju na legalan ili nelegalan način. Oni svojim kapacitetima nemogu da zadovolje potrošačke potrebe tržišta, pa se može konstatovati da konkurencija nema veliki uticaj na plasman proizvoda. Ovakav trend i povećanje tražnje izraženi su i van pomenutog lokalnog okruženja, tako da praktično ne postoje prepreke za ulazak na prodajno tržište.

7.6 Kanali distribucije

Kanali distribucije bi bili direktni, koji je dominantniji, i indirektni. Direktni kanali distribucije bi bili za poznatog kupca (privatni objekti, restorani, hoteli, javna preduzeća), dok bi indirektni način distribucije bio preko maloprodajnih i veleprodajnih centara, ali u daleko manjem obimu.

Organizovala bi se prodaja i na saborima, sajmovima, i vašarima. Ukoliko bi dostavno vozilo, koje posedujem, bilo nedovoljno za ovakav način prodaje, iskoristio bih veće transportno vozilo koje bih pozajmio od prijatelja. Na ovaj način bi se povećali transportni troškovi i to imalo uticaja na visinu prodajne cene.

7.7 Promocija

Promocija ili prezentacija proizvoda bi se odvijala na odgovarajućem mestu i u adekvatnom objektu, sa dobrom organizacijom koja treba da prikaže sve dobre strane proizvoda. Ja, kao vlasnik preduzeća, uputiću pisane pozivnice, određene sadržine, svim glavnim potrošačima iz maloprodajne i veleprodajne mreže. Takođe, ću se oglasiti putem lokalnih pisanih, štampanih i elektronskih medija, i uputiti javni poziv svim zainteresovanim potrošačima da učestvuju na prezentaciji proizvoda.

Reklamiranje proizvoda će se obavljati preko lokalnih štampanih medija "Soboda" i "Pirotске novine"; lokalnih televizijskih i radio stanica (RTV "Pirót", TV "Pi-kanal", Radio "Tanuki", Radio "Sport"); preko bilborda koji su postavljeni na najprometnijim mestima širom grada; dostavljanjem letaka, odgovarajuće sadržine, u poštanska sandučeta; preko nedeljne štampe u rublici "Oglašić", itd.

8. PLAN REALIZACIJE BIZNISA

S obzirom na donetu odluku o organizovanju proizvodnje metalnih elemenata, u nadležnoj opštini Pirot, registrovaću svoju firmu pod nazivom samostalna radnja "Design Ideale" kao jednočlano d.o.o. Smatram da ću predviđene investicione aktivnosti završiti do kraja 2013. godine, i to:

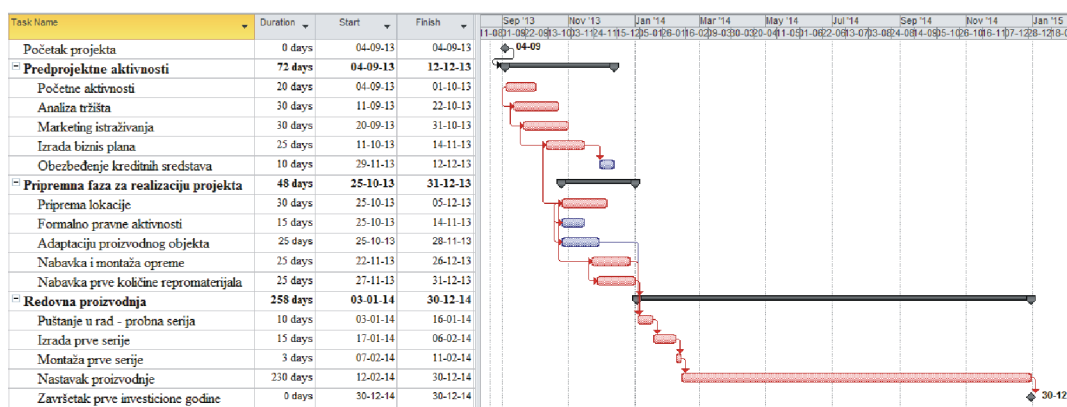
- registrovanje firme do kraja XI meseca;
- obezbeđenje kreditnih sredstava do sredine XII meseca;
- adaptaciju proizvodnog objekta do kraja XI meseca;
- nabavku i ugradnju potrebnih mašina do kraja XII meseca; i
- startno zapošljavanje 4 radnika (2 člana porodice i 2 radnika sa evidencije nacionalne službe za zapošljavanje) do kraja XII meseca.

Prva proizvodna godina biće 2014. U prvom kvartalu 2014. god. težiće se uhodavanju proizvodnje i učvršćivanju veza sa kupcima i dobavljačima. Ukoliko bude potrebno, opredeljenja iz ovog biznis plana će se adekvatno menjati.

Glavne faze procesa realizacije biznisa su:

1. Predprojektne aktivnosti - 20 dana
2. Analiza tržišta - 30 dana
3. Marketing istraživanja - 30 dana
4. Izrada biznis plana - 25 dana
5. Obezbeđenje sredstava - 10 dana
6. Priprema lokacije - 30 dana
7. Formalno pravne aktivnosti - 15 dana
8. Adaptaciju proizvodnog objekta - 25 dana
9. Nabavka i montaža opreme - 25 dana
10. Nabavka prve količine repromaterijala - 25 dana
11. Puštanje u rad – probna proizvodnja - 10 dana
12. Izrada prvih proizvoda - 15 dana
13. Montaža prvih proizvoda - 3 dana
14. Nastavak redovne proizvodnje - 230 dana

Termin plan realizacije biznisa, osnivanja preduzetničke radnje "Design Ideale" za proizvodnju metalnih elemenata urađen je korišćenjem programskog paketa MS Project 2010, i prikazan na Slici 2.21.



Slika 2.21: Termin plan realizacije biznisa samostalne radnje "Design Ideale"

9. FINANSIJSKI PLAN

9.1 Predračunska vrednost investicije

Polazeći od prethodno iznetih stavova i ispitane nabavke polovnih mašina, predračunska vrednost ove investicije iznosi 38.750 €, pri čemu je obezbeđeno 25.000 € i neobezbeđeno 13.750 €, kao što je prikazano u Tabeli BP-12. U ovu investiciju nisam uračunao osnivačka ulaganja, jer ću njih iz svoje uštede vine uključiti za pokrivanje neobezbeđenih ulaganja. Takođe, ovde nisu uzeti u obzir registracioni troškovi koji su neznatni u odnosu na naveden iznos predračunske vrednosti investicije.

Tabela BP-12: Predračunska vrednost investicije (PVI)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. (+ -)
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Dvorišno zemljište	ar	5	2.000	+
	Građevinski objekat	m ²	80	20.000	+
	Dostavno vozilo 3t	kom	1	3.000	+
	Adaptacija građevinskog objekta	–	–	3.000	–
	Stabilna testera	kom	1	500	–
	Stabilna brusilica	kom	1	600	–
	Stabilna bušilica	kom	1	400	–
	Mašina za savijanje	kom	1	700	–
	Aparat za elektro zavarivanje	kom	3	2.000	–
	Uređaj za bojenje	kom	1	800	–
	Mobilna bušilica	kom	2	1.000	–
	Radni sto	kom	1	400	–
	Σ (1)			34.400	+ –
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			4.350	+ –
	Σ (2)			4.350	+ –
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			28.750	+
	Neobezbeđeno ulaganje			10.000	–
	Σ (1+2)			38.750	+ –

9.2 Konstrukcija finansiranja ulaganja

Proučavajući nepokriveni deo investicije u iznosu od 13.750 €, procenio sam da ga mogu obezbeđiti iz sledećih izvora: 3.750 € iz svoje uštede vine i 10.000 € preko kredita. Izvori finansiranja prikazani su u Tabeli T-13.

Tabela BP-13: Izvori finansiranja (€)

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva	Neobezbeđena sredstva	Σ	%
Sopstveno učešće	28.750	–	28.750	74
Odabran kreditor	–	10.000	10.000	26
Σ	28.750	10.000	38.750	100

9.3. Otplata kredita

Kada je u pitanju predviđeni kredit od 10.000 €, kao osnovni kreditni dug (D), prema sakupljenim informacijama, cenim da ga od odabrane finansijske institucije mogu obezbediti pod sledećim uslovima:

- osnovni kreditni dug $D = 10.000\text{€}$,
- godišnja kamatna stopa $p = 10\%$,
- odloženo plaćanje 1 godina (grejs period),
- broj rata u grejs periodu $m = 4\text{rate/god}$,
- broj godina otplate kredita $t = 3\text{god}$,
- broj godišnjih anuiteta $N = 4$.

Na osnovu dobijenih uslova kreditiranja, ukupan kreditni dug (UD) iznosi:

$$UD = D \cdot \left(1 + \frac{p}{N}\right)^{m+1} = 10.000 \cdot \left(1 + \frac{0.1}{4}\right)^{4+1} = 11.314$$

Proračun ostalih parametara koji su potrebni za definisanje plana otplate kredita po anuitetima: interkalarna kamata (i), ukupn broj anuiteta (n), anuitetni faktor (Af), i anuitet (A).

$$\begin{aligned} i &= \frac{p}{N} = \frac{0,1}{4} = 0,025 \\ n &= N \cdot t = 4 \cdot 3 = 12 \\ Af &= \frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}} = \frac{0,025}{1 - \frac{1}{(1+0,025)^{12}}} = 0,0974872 \\ A &= UD \cdot Af = 11.314 \cdot 0,0974872 = 1.103 \end{aligned}$$

Plan otplate kredita po anuitetima je prikazan u Tabeli BP-14.

Tabela BP-14: Obračun obaveza po kreditu (€)

Godina	Mesec	Ost. duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2013.	XII	10.000	250	–	–
	I	10.000	506	–	–
2014.	IV	10.000	769	–	–
	VII	10.000	1.038	–	–
	X	10.000	1.314	–	–
SVEGA	–	–	–	–	–
	I	11.314	283	820	1.103
2015.	IV	10.494	262	841	1.103
	VII	9.653	241	862	1.103
	X	8.791	220	883	1.103
SVEGA	–	–	1.006	3.406	4.412
	I	7.908	198	905	1.103
2016.	IV	7.003	175	928	1.103
	VII	6.075	152	951	1.103
	X	5.124	128	975	1.103
SVEGA	–	–	653	3.759	4.412
	I	4.149	104	999	1.103
2017.	IV	3.150	79	1.024	1.103
	VII	2.126	53	1.050	1.103
	X	1.076	27	1.076	1.103
SVEGA	–	–	263	4.149	4.412
UKUPNO		0	1.922	11.314	13.236

Proračun kamate (K), otplate glavnice (O), i ostatak duga za otplatu naredne rate kredita (OD), za prvu ratu otplate kredita:

$$\begin{aligned} K &= UD \cdot i = 11.314 \cdot 0,025 = 283 \\ O &= A - K = 1.103 - 283 = 820 \\ OD &= UD - O = 11.314 - 820 = 10.494 \end{aligned}$$

Postupak se ponavlja na potpuno identičan način za sve rate otplate kredita. Iz tako izračunatih rezultata, moguće je dobiti plan otplate kredita po godinama, koji je prikazan u Tabeli BP-15.

Tabela BP-15: Plan otplate kredita po godinama (€)

Godina	Kamata	Otplata	Anuitet
2014.	–	–	–
2015.	1.006	3.406	4.412
2016.	653	3.759	4.412
2017.	263	4.149	4.412
2018.	–	–	–
UKUPNO	1.922	11.314	13.236

Kao garanciju, za ovaj kredit ponudiću svoju porodičnu kuću od $75m^2$, čija se tržišna cena kreće oko 25.000 €. Otuda odnos između garantne vrednosti i kredita iznosi: $25.000 : 10.000 = 2,5 : 1$.

9.4. Analiza plana prihoda

Polazeći od prethodno planiranih količina proizvoda i njihovih procenjenih jedinичnih cena prodaje (JCP), dobijeni su ukupni godišnji prihodi za planski period, kao što je prikazano u Tabeli BP-16.

Tabela BP-16: Planirani ukupni godišnji prihodi (€)

Vrsta proizvoda	Parametri	Iznosi po godinama				
		2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
1.	Količina (m)	400	450	500	550	600
Metalni gelenderi	JCP (€)	30	30	30	30	30
	Prihod (€)	12.000	13.500	15.000	16.500	18.000
2.	Količina (m)	200	230	260	290	320
Metalne stepenice	JCP (€)	60	60	60	60	60
	Prihod (€)	12.000	13.800	15.600	17.400	19.200
3.	Količina (m)	200	230	260	290	320
Metalna vrata	JCP (€)	80	80	80	80	80
	Prihod (€)	16.000	18.400	20.800	23.200	25.600
4.	Količina (m)	800	1.000	1.200	1.400	1.600
Metalna ograda	JCP (€)	40	40	40	40	40
	Prihod (€)	32.000	40.000	48.000	56.000	64.000
Ukupno	(1+2+3+4)	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800

9.5. Analiza plana rashoda

Prateće poslovne troškove čine: direktni materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada, nematerijalni troškovi, i troškovi kamata na kredit, kao što je prikazano u narednim tabelama.

Direktni materijalni troškovi dobijeni su za svaku plansku godinu preko empirijskih procena, imajući u vidu njihove jedinične cene nabavke (JCN) i godišnje količine proizvoda, i prikazani su u Tabeli BP-17.

Tabela BP-17: Direktni materijalni troškovi proizvodnje (€)

Vrsta troškova	Iznos troškova po godinama				
	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
<i>Materijalni troškovi</i>					
Troškovi materijala	25.200	29.100	32.800	38.400	43.100
Troškovi električne energije	2.500	3.000	3.500	4.000	5.200
Ostali materijalni troškovi	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Svega:	29.700	34.600	39.300	45.900	52.300
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>					
Troškovi transporta	1.500	2.200	2.700	3.350	4.000
Troškovi marketinga	1.100	1.050	1.000	950	900
Troškovi održavanja	500	550	800	900	1.000
Svega:	3.100	3.800	4.500	5.200	5.900
Ukupno:	32.800	38.400	43.800	51.100	58.200

Troškovi amortizacije su dobijeni saglasno strukturi predviđenih osnovnih sredstava i pripadajućim stopama otpisa, tj. amortizacionoj stopi, i prikazani su u Tabeli BP-18.

Tabela BP-18: Godišnji troškovi amortizacije (€)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos	Ostatak vrednosti
Zemljište	2.000	–	–	–	2.000
Građevinski objekti	20.000	40	2,5	500	17.500
Adaptacija građ. objekta	3.000	40	2,5	75	2.625
Proizvodna oprema	6.400	8	12	768	2.560
Dostavno vozilo	3.000	6,67	15	450	750
Ukupno:	34.400	–	–	1.793	25.435

Troškovi bruto zarada zaposlenih obračunati su saglasno predviđenim brojem radnika u planskim godinama i procenjenoj mesečnoj neto zaradi. Godišnji plan troškova zarada zaposlenih prikazani su u Tabeli BP-19.

Tabela BP-19: Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (€)

Planska godina	Jed. mesečna neto zarada	Jed. mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj meseci	Godišnji iznos
2014.	240	420	4	12	20.160
2015.	250	438	4	12	21.024
2016.	260	455	5	12	27.300
2017.	270	473	5	12	28.380
2018.	280	490	6	12	35.280

Napomena. Prosečne mesečne neto zarade zaposlenih, za planski period, kretaće se u rasponu od 240-280 €/radniku. Kada se preračuna sa poreskim koeficijentom (PK), koji kod nas iznosi oko 1,75 u ovom trenutku, dobija se bruto mesečna zarada koja će se kretati u iznosu od 420-490 €/radniku. Bruto zarade radnika se izračunavaju po obrascu $BZ = NZ \cdot PK$.

Nematerijalni troškovi su dobijeni primenom adekvatne empirijske analize, i prikazani su u Tabeli BP-20.

Tabela BP-20: Godišnji nematerijalni troškovi (€)

Vrsta troškova	Iznos troškova po godinama				
	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Troškovi reprezentacije	1.000	1.200	1.500	1.800	2.000
Troškovi platnog prometa	2.400	2.900	3.500	4.000	4.600
Troškovi neproizvodnih usluga	1.100	1.050	1.000	950	900
Troškovi osiguranja imovine	500	500	500	500	500
Troškovi poreza i doprinosa	400	450	500	550	600
Razne takse i članarine	1.000	1.500	2.000	2.500	2.900
Ostali nematerijalni troškovi	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Ukupno:	8.400	10.100	12.000	13.800	15.500

Ukupni godišnji troškovi za planski period od 2014-2018. godine prikazan je u Tabeli BP-21.

Tabela BP-21: Ukupni godišnji troškovi (€)

Vrsta rashoda	Iznos troškova po godinama				
	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Materijalni troškovi	29.700	34.600	39.300	45.900	52.300
Troškovi proizvodnih usluga	3.100	3.800	4.500	5.200	5.900
Troškovi amortizacije	1.793	1.793	1.793	1.793	1.793
Troškovi zarada zaposlenih	20.160	21.024	27.300	28.380	35.280
Nematerijalni troškovi	8.400	10.100	12.000	13.800	15.500
Ukupno:	63.153	71.317	84.893	95.073	110.773

9.6. Projekcija bilansa uspeha

Projekcija bilansa uspeha⁷ u planskom periodu je sačinjena primenom knjigovodstvenih propisa uz korišćenje prethodno dobijenih iznosa prihoda i rashoda. Kompletan proračun je prikazan u Tabeli BP-22.

Tabela BP-22: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (€)					
BILANS USPEHA	Iznos po godinama				
	2014	2015	2016	2017	2018
1. Ukupni prihod	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800
– Poslovni prihod	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800
– Ostali prihod	–	–	–	–	–
2. Ukupni rashod (A+B)	64.467	72.323	85.546	95.326	110.773
A Poslovni rashodi	63.153	71.317	84.893	95.073	110.773
a) Materijalni troškovi	29.700	34.600	39.300	45.900	52.300
– Troškovi materijala	25.200	29.100	32.800	38.400	43.100
– Troškovi ambalaže	–	–	–	–	–
– Troškovi elekt. energije	2.500	3.000	3.500	4.000	5.200
– Ostali materijalni troškovi	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
b) Troškovi proiz. usluga	3.100	3.800	4.500	5.200	5.900
– Troškovi transporta	1.500	2.200	2.700	3.350	4.000
– Troškovi marketinga	1.100	1.050	1.000	950	900
– Troškovi održavanja	500	550	800	900	1.000
– Troškovi zakupa	–	–	–	–	–
c) Troškovi amortizacije	1.793	1.793	1.793	1.793	1.793
d) Troškovi bruto zarada	20.160	21.024	27.300	28.380	35.280
e) Nematerijalni troškovi	8.400	10.100	12.000	13.800	15.500
B Finansijski rashodi	1.314	1.006	653	263	0
– Kamate na kredit	1.314*	1.006	653	263	0
3. Bruto dobit (1-2)	7.533	13.377	13.854	17.764	16.027
4. Porez na dobit (10%)	753	1.338	1.385	1.776	1.603
5. Neto dobit (3-4)	6.780	12.039	12.469	15.987	14.424
6. Kumulativ	6.780	18.819	31.288	47.275	61.699

Napomena:

* Iznos od 1.314€ predstavlja interkalarnu kamatu za 2.014. godinu.

- Interkalarna kamata se nadoknađuje iz tekućeg poslovanja.

- Neto dobit (ND) se obračunava tako što se bruto dobit (BD) pomnoži sa poreskim koeficijentom (PK), koji kod nas trenutno iznosi 0,9.

⁷Bilans uspeha predstavlja jedan od osnovnih, standardnih novčanih tokova, koji odslikava kratkoročnu uspešnost poslovanja (uspešnost na godišnjem nivou). Njegova suština je relativno jednostavna i svodi se na zbirno prikazivanje svih prihoda i svih rashoda, tj. utvrđivanju njihovog salda: dobiti (profita) ili gubitka - kao sintetičkog pokazatelja uspešnosti poslovanja u toku godine.

9.7. Plan potrebnih obrtnih sredstava

Obračun potrebnih obrtnih sredstava izvršen je zbog preciznijeg izračunavanja predračunske vrednosti investicije za startnu 2014. godinu. Plan je izvršen u skladu sa planiranim prihodima i rashodima, s jedne, i predviđenom poslovnom politikom prema kupcima i dobavljačima, sa druge strane, kao što je prikazano u Tabeli T-23. U ostalim planskim godinama biće potrebno izvršiti adekvatno povećanje iznosa trajnih obrtnih sredstava (usled veće proizvodnje), u odnosu na startno potrebnih 4.350 €.

Tabela BP-23: Plan potrebnih obrtnih sredstava (€)

Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
1. Sabirne stavke	Zalihe materijala	25.200	30	12	2.100
	Nedovršena proizvodnja	64.467	5	72	896
	Gotovi proizvodi	64.467	3	120	537
	Potraživanja od kupaca	72.000	15	24	3.000
	Sredstva na žiro računu	72.000	2	180	400
UKUPNO (A):					6.933
2. Odbitne stavke	Dobavljači materijala	25.200	12	30	840
	Bruto zarade	20.160	30	12	1.680
	Porez na dobit	753	30	12	63
UKUPNO (B):					2.583
3. Potrebna sredstva	UKUPNO (A-B):				4.350

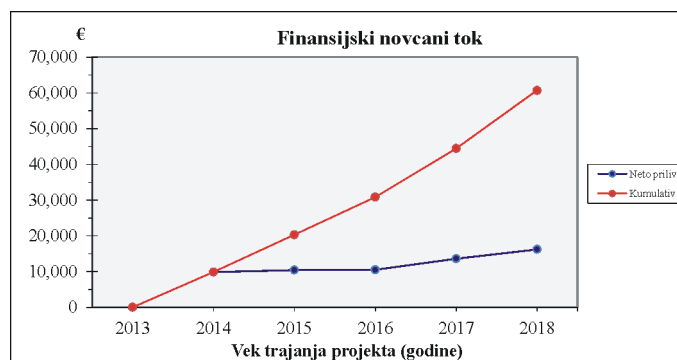
9.8. *Finansijski novčani tok*⁸

Finansijski novčani tok je prikazan u Tabeli BP-24.

Tabela BP-24: Finansijski novčani tok (€)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	Iznos po godinama					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I PRILIV (1+2)	38.750	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800
1. Ukupni prihod	0	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800
2. Izvori finansiranja	38.750	0	0	0	0	0
2.1. Sopstveno finansiranje	28.750					
2.2. Kredit	10.000					
II ODLIV (1+2+3+4)	38.750	62.113	75.274	88.897	99.469	110.583
1. Investicije	38.750	0	0	0	0	0
1.1. Osnovna sredstva	34.400					
1.2. Obrtna sredstva	4.350					
2. Poslovni rashodi	0	61.360	69.524	83.100	93.280	108.980
2.1. Materijalni troškovi		32.800	38.400	43.800	51.100	58.200
2.2. Bruto zarade		20.160	21.024	27.300	28.380	35.280
2.3. Nematerijalni troškovi		8.400	10.100	12.000	13.800	15.500
3. Obaveze prema izvorima finan.	0	0	4.412	4.412	4.412	0
3.1. Kamate		0	1.006	653	263	0
3.2. Otplata		0	3.406	3.759	4.149	0
3.3. Dividende		—	—	—	—	—
4. Porez na dobit	0	753	1.338	1.385	1.777	1.603
III NETO PRILIV (I-II)	0	9.887	10.426	10.503	13.631	16.217
IV KUMULATIV	0	9.887	20.313	30.816	44.447	60.664

Na Slici 2.22 prikazan je finansijski tok gotovine (finansijski "cash flow"), po godinama eksploatacije projekta, kao i njegov kumulativ.



Slika 2.22: Finansijski novčani tok

⁸Finansijski tok je specifičan novčani tok čija je svrha da pokaže stepen likvidnosti poslovnog poduhvata. Kao što bilans uspeha zbirno prikazuje sve prihode i sve rashode, finansijski tok zbirno prikazuje sve prilive i sve odlive novca. U tom smislu finansijski tok je pravi "cash flow", tj. predstavlja tok novca u užem smislu.

9.9. Bilans stanja

Bilans stanja⁹ je urađen po godinama i prikazan u Tabeli BP-25.

Tabela BP-25: Bilans stanja (€)

BILANS STANJA	Iznos po godinama					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA (A+B)	41.333	49.427	58.060	66.770	78.608	93.032
A Osnovna sredstva	34.400	32.607	30.814	29.021	27.228	25.435
1. Zemljište ¹	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
2. Građevinski objekat ¹	20.000	19.500	19.000	18.500	18.000	17.500
3. Adaptacija građ. objekta ¹	3.000	2.925	2.850	2.775	2.700	2.625
4. Proizvodna oprema ¹	6.400	5.632	4.864	4.096	3.328	2.560
5. Dostavno vozilo ¹	3.000	2.550	2.100	1.650	1.200	750
B Obrtna sredstva	6.933	16.820	27.246	37.749	51.380	67.597
1. Zalihe materijala ²	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
2. Zalihe ned. proizvodnje ²	896	896	896	896	896	896
3. Zalihe gotov. proizvoda ²	537	537	537	537	537	537
4. Potraživanja kupaca ²	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
5. Gotovina (žiro račun) ³	400	10.287	20.713	31.216	44.847	61.064
PASIVA (A+B+C+D)	41.333	49.427	58.060	66.770	78.608	93.032
A Osnovni kapital ⁴	28.750	28.750	28.750	28.750	28.750	28.750
B Dugoročne obaveze ⁵ (kredit)	10.000	11.314	7.908	4.149	0	0
C Kratkoročne obaveze (obav. iz tekućeg poslov.)	2.583	2.583	2.583	2.583	2.583	2.583
1. Dobavljači ⁶	840	840	840	840	840	840
2. Bruto zarade ⁶	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
3. Obaveze iz dobiti ⁶ (porez na dobit)	63	63	63	63	63	63
D Neto dobit (kumulativ)⁷	0	6.780	18.819	31.288	47.275	61.699

Napomena:

- 1 Projektovana OS (Tabela BP-12) – (minus) Amortizacija po godinama (Tabela BP-18).
- 2 Sabirne stavke (Tabela BP-23).
- 3 Sabirna stavka (Tabela BP-23) + Kumulativni neto priliv (Tabela BP-24).
- 4 Kapital koji preduzetnik unosi u biznis (Tabela BP-13).
- 5 Ostatak duga za kredit (Tabela BP-14).
- 6 Odbitne stavke (Tabela BP-23).
- 7 Kumulativna neto dobit (Tabela BP-22).

⁹Osnovna funkcija projektovanja bilansa stanja biznisa je da ilustruje promene u finansijskoj strukturi privrednog društva-Investitora, kao posledica efekata eksploatacije projekta, a pre svega na koji način će se menjati njegov tzv. "finansijski leveridž", tj. stepen zaduženosti tokom životnog veka biznisa.

10. OCENA EFIKASNOSTI BIZNISA

Ocena efikasnosti biznisa, osnivanje radnje za proizvodnju metalnih elemenata, je procenjena na osnovu:

- * finansijske ocene,
- * ocene rizika, i
- * društvene (ekonomske) ocene.

10.1. FINANSIJSKA OCENA BIZNISA

Finansijska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu primene odgovarajućih kriterijuma po statičkom i dinamičkom pristupu.

10.1.1. *Statička ocena biznisa*

Od ključnih statičkih pokazatelja-kriterijuma za ocenu poslovanja korišćeni su:

- prosečnu neto dobit (PND),
- koeficijent ekonomičnosti (KE),
- stopu akumulativnosti (SA),
- vreme vraćanja ulaganja (VVU), i
- dobit po radniku (D/R).

• Prosečna neto dobit (PND)

Kod izračunavanja prosečne neto dobiti potrebni podaci su uzeti iz bilansa uspeha. Kako su neto dobiti tokom planskog perioda od 5 godina promenljivi, za dobijanje prosečne neto dobiti koristi se sledeći obrazac.

$$\begin{aligned}
 PND &= \frac{\sum ND_i}{n} \\
 PND &= \frac{6.780 + 12.039 + 12.469 + 15.987 + 14.424}{5} \\
 PND &= \mathbf{12.340 \text{ evro}} > GNP = 0 \text{ evra}
 \end{aligned}$$

gde je:

- ND_i - neto dobit po godinama;
- n - planiran period.

Napomena. Kriterijum prosečne neto dobiti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj. Ukoliko je rezultat proračuna kriterijuma PND manji od vrednosti GNP planirani biznis je neisplativ, tj. poslovalo bi se sa gubitkom. Veoma je bitno da se ovaj kriterijum izračunava za svaki poslovni poduhvat.

• Koeficijent ekonomičnosti (KE)

Kod izračunavanja koeficijenta ekonomičnosti uzete su prosečne vrednosti za planski period od 5 godina. Prosečna vrednost ukupnih prihoda iznosi $UP=99.400$ €. Prosečna vrednost ukupnih rashoda iznosi $UR=85.689$ €.

$$KE = \frac{UP}{UR} = \frac{99.400}{85.689} = \mathbf{1,16} > GKE = 1$$

gde je:

- UP - prosečna vrednost ukupnog prihoda za planski period;
- UR - prosečna vrednost ukupnog rashoda za planski period;
- GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

Napomena. Koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni pokazatelj jer, ukoliko je njegova vrednost manja od jedinice, to praktično znači da će firma poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog poslovnog poduhvata.

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{12.340}{38.750} \cdot 100 = \mathbf{31,85\%} > GSA = 15\%$$

gde je:

PVI - predračunska vrednost investicije;

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %. Za GSA se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope i .

Napomena. Besmisleno je ići u dalji biznis ukoliko SA bude manja od GSA , odnosno manja od i . SA se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznisu treba obavezno izračunati.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{PND} = \frac{38.750}{12.340} = \mathbf{3,14\text{ god.}} < GVVU = 6,7\text{god.}$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6–10 godina.

Napomena. Duže VVU od $GVVU$ ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ.

- Dobit po radniku (PND/R):

$$\frac{PND}{R} = \frac{12.340}{4,8} = \mathbf{2.571\text{ evra/god/radnik}}$$

gde je:

R - prosečan broj radnika u planskom periodu.

Vrednosti razmatranih statičkih pokazatelja se nalaze na pozitivnoj strani, u odnosu na granične vrednosti, zbog čega ocenjujem da je ovaj projekat finansijski isplativ.

10.1.2. *Dinamička ocena biznisa*

Za dinamičku ocenu biznisa korišćeni su sledeći kriterijumi:

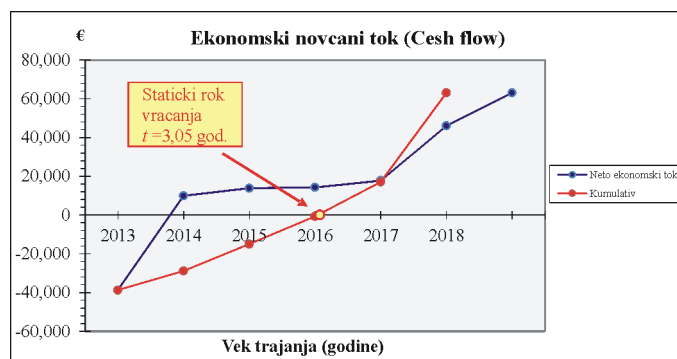
- dinamički rok vraćanja uložених sredstava (t_d),
- neto sadašnja vrednost NSV (NPV -Net Present Value),
- internu stopu povraćaja-rentabilnosti ISP (IRR -Internal Rate of Return).

Za dinamičku ocenu biznisa potrebno je najpre odrediti ekonomski novčani tok (Cash flow), kao što je prikazano u Tabeli BP-26.

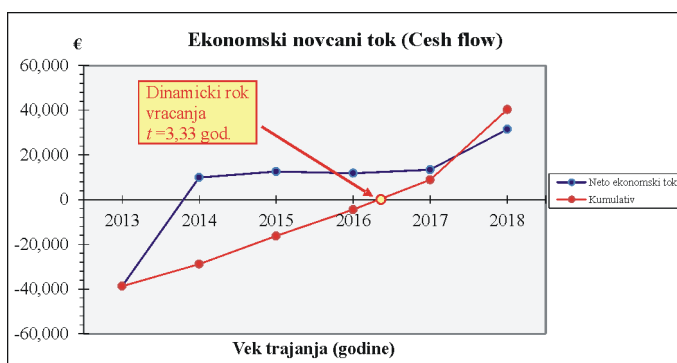
Tabela BP-26: Ekonomski novčani tok – Cash flow (€)

EKONOMSKI NOVČANI TOK	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Ukupno
I UKUPAN PRILIV	0	72.000	85.700	99.400	113.100	156.585	526.785
1. Ukupni prihod	0	72.000	85.700	99.400	113.100	126.800	497.000
2. Ostatak vrednosti	0	0	0	0	0	29.785	29.785
2.1. Osnovna sredstva	0	0	0	0	0	25.435	25.435
2.2. Obrtna sredstva	0	0	0	0	0	4.350	4.350
II UKUPAN ODLIV	38.750	62.113	71.868	85.138	95.320	110.583	463.772
1. Investicije	38.750	0	0	0	0	0	38.750
1.1. Osnovna sredstva	34.400						34.400
1.2. Obrtna sredstva	4.350						4.350
2. Poslovni rashodi	0	61.360	70.530	83.753	93.543	108.980	418.166
2.1. Materijalni troškovi		32.800	38.400	43.800	51.100	58.200	224.300
2.2. Bruto zarade		20.160	21.024	27.300	28.380	35.280	132.144
2.3. Nematerijalni troškovi		8.400	10.100	12.000	13.800	15.500	59.800
3. Kamate		0	1.006	653	263	0	1.922
4. Porez na dobit	0	753	1.338	1.385	1.777	1.603	6.856
III NETO PRILIV I-II	-38.750	9.887	13.832	14.262	17.780	46.002	63.013
IV KUMULATIV	-38.750	-28.863	-15.031	-769	17.011	63.013	–
NSV (disk. sa $i=10\%$)	-38.750	9.887	12.575	11.787	13.358	31.420	40.277
KUMULATIV za $i=10\%$	-38.750	-28.863	-16.288	-4.502	8.857	40.277	–
NSV (disk. sa $i=16\%$)	-38.750	9.887	11.924	10.599	11.391	25.406	30.458
NSV (disk. sa $i=20\%$)	-38.750	9.887	11.527	9.904	10.289	22.185	25.042
NSV (disk. sa $i=30\%$)	-38.750	9.887	10.640	8.439	8.093	16.107	14.415
NSV (disk. sa $i=40\%$)	-38.750	9.887	9.880	7.277	6.480	11.975	6.748
NSV (disk. sa $i=50\%$)	-38.750	9.887	9.221	6.339	5.268	9.087	1.052
NSV (disk. sa $i=55\%$)	-38.750	9.887	8.924	5.936	4.775	7.970	-1.258

Iz Tabele BP-26 se uočava da je statički rok vraćanja oko 3,05 godine, tj. na samom početku četvrte proizvodne godine, odnosno na samom početku 2017. godine. Takođe, može se zapaziti da je dinamički rok vraćanja uložениh sredstava oko 3,33 godine, tj. na trećini četvrte proizvodne godine, odnosno negde u mesecu maju 2017. godine¹⁰. Vrednosti za statički i dinamički rok vraćanja se mogu uočiti na Slici 2.23 i na Slici 2.24, respektivno.

**Slika 2.23:** Statički rok vraćanja

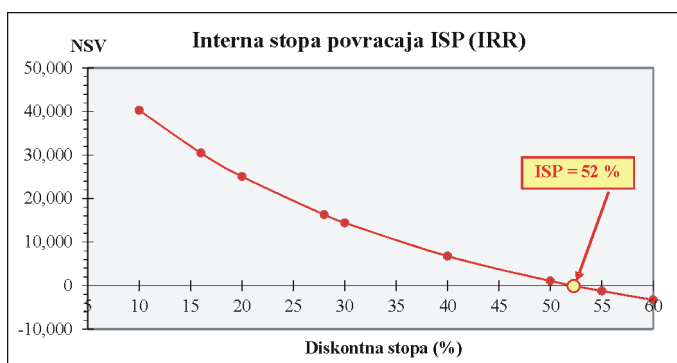
¹⁰Period povraćaja investicija ukazuje na vreme koje je potrebno da se sredstva uložena u projekat vrate Investitoru.



Slika 2.24: Dinamički rok vraćanja

Neto sadašnja vrednost (NSV)¹¹ za diskontnu stopu $i=10\%$, iznosi 40.277 €.

Iz tabele BP-26 se može očitati i vrednost za internu stopu povraćaja–rentabilnosti (ISP)¹² koja iznosi oko 52%, a prikazana je i na Slici 2.25.



Slika 2.25: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)

¹¹Neto sadašnja vrednost pokazuje sposobnost projekta da vrati sredstva uložena u njega. Kada je predznak pozitivan onda odgovarajući iznos pokazuje za koliko projekat–biznis vraća sredstva više od uloženog, a kada je predznak negativan pokazuje koliki je gubitak.

¹²Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa pri kojoj je neto sadašnja vrednost projekta jednaka nuli.

10.2. OCENA RIZIKA BIZNISA

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika ovog poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti—izražen procentualno i izražen vredonosno,
- cenovna elastičnost—osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na finansijsku efikasnost projekta.

10.2.1. Prag rentabilnosti

• *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova (*FT*) za prosečnu plansku godinu, i razlike između ukupnog prihoda (*UP*) za posmatranu godinu i ukupnih varijabilnih troškova (*VT*) za prosečnu plansku godinu.

Za fiksne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- amortizacija (1.793 €/god - ista je za sve planske godine),
- bruto zarade (26.429 €/god - prosečne),
- nematerijalni troškovi (11.960 €/god - prosečni).

Za varijabilne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

- direktni materijalni troškovi (44.860 €/god - prosečni).

Za ukupan prihod je uzeta vrednost srednje planske godine, tj. 2016. god, koji iznosi 99.400 €.

$$\begin{aligned}
 PR &= \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100 \\
 PR &= \frac{1.793 + 26.429 + 11.960}{99.400 - 44.860} \cdot 100 = 0,7367 \cdot 100 \\
 PR &= \mathbf{73,67\%} < GPR = 80\%
 \end{aligned}$$

gde je:

GPR - granična vrednost praga rentabilnosti, koja iznosi 80%.

Iz obračuna sledi da je donja granica praga rentabilnosti u iznosu od 73,67%, manja od granične vrednosti praga rentabilnosti *GPR*=80 %, što znači da je po ovom kriterijumu rizik prihvatljiv.

• *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen vredonosno, (novčano—u €), izračunava se na sledeći način:

$$\begin{aligned}
 PR &= \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP \\
 PR &= \frac{1.793 + 26.429 + 11.960}{99.400 - 44.860} \cdot 99.400 = \mathbf{73.232}
 \end{aligned}$$

Iz obračuna sledi da donja granica ostvarenih ukupnih prihoda od 73.232 € predstavlja granicu ispod kojih bi poslovanje bilo sa gubitkom.

10.2.2. Cenovna elastičnost

Cenovna elastičnost, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se kao odnos ukupnih troškova (ukupan odliv_Tabela BP-24: prosečne vrednosti materijalnih troškova=44.860, bruto zarada=26.429, nematerijalnih troškova=11.960, i poreza na dobit=1.371 + **amortizacija**=1.793) i prosečnih ukupnih prihoda (preuzetih iz finansijskog novčanog

toka_Tabela BP-24), koji iznose 99.400 €, a izražava se procentualno, kao:

$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100$$

$$CE = \frac{44.860 + 26.429 + 11.960 + 1.371 + 1.793}{99.400} \cdot 100$$

$$CE = \frac{86.413}{99.400} \cdot 100 = 0,87 = 87\%$$

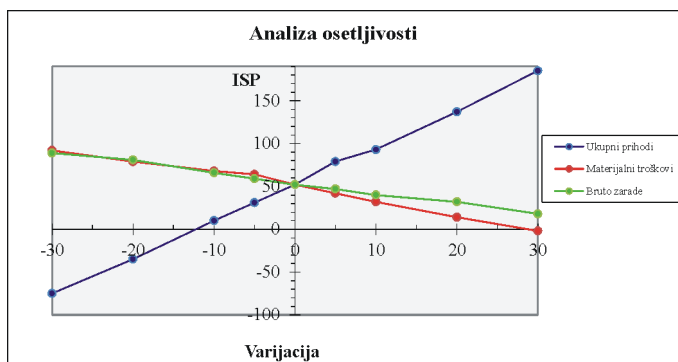
Iz obračuna sledi da je donja granica pada cena 87%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada cena od 13 %.

10.2.3. Analiza osetljivosti

Analiza osetljivostivog biznisa urađena je preko analize osetljivosti interne stope povraćaja (ISP) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada. Rekapitulacija analize osetljivosti prikazana je u Tabeli BP-27 i Slici 2.26.

Tabela BP-27: Analiza osetljivosti

Varijacije	ISP (%)								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi	-75	-35	10	31	52	79	93	137	185
Materijalni troškovi	92	79	68	64	52	42	32	14	-2
Bruto zarade	89	81	66	59	52	47	40	32	18



Slika 2.26: Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)

Ovaj biznis je najosetljiviji na varijacije ukupnog prihoda, i to veoma dramatično. Smanjenje ukupnog prihoda od za 10% smanjuje ISP sa 52% na 10%. Prateći liniju trenda može se uočiti da se ukupni prihodi mogu smanjiti najviše do 12% kako bi ISP i dalje bila pozitivna. Povećanje materijalnih troškova i bruto zarada relativno malo utiču na smanjenje ISP. Povećanje materijalnih troškova od 20% dovodi do smanjenja ISP sa 52% na 14%. Povećanje bruto zarada od 30% dovodi do smanjenja ISP sa 52% na 18%. Prateći liniju trenda za materijalne troškove može se uočiti da se oni mogu povećati do 28% kako bi ISP i dalje bila pozitivna. Takođe, prateći liniju trenda za bruto zarade radnika može se uočiti da se one mogu povećati i do 60% a da je ISP i dalje pozitivna.

Analiza osetljivosti ukazuje da postoji prostor za osetnije povećanje zarada zaposlenima, i do 60%, da se može pozitivno odgovoriti na eventualno poskupljenje repromaterijala za proizvodnju, i do 28%, i da se može pozitivno poslovati čak i ukoliko se ukupni prihodi smanje za 12%.

S obzirom na to da su svi pokazatelji pozitivni, zaključujem da je rizik u ovom biznisu prihvatljiv.

10.3. DRUŠTVENA OCENA BIZNISA¹³

Posmatrano sa ekološkog aspekta, planirana proizvodnja metalnih elemenata nema negativan uticaja na radno i društveno okruženja. Zbog toga se sa tog važnog društvenog aspekta može konstatovati da je ova proizvodnja ekološki prihvatljiva. Ovaj projekat omogućava trajno zapošljavanje od 4 do 6 radnika sa evidencije nezaposlenih čime se doprinosi razvoju društvenog proizvoda. Takođe, ova proizvodnja doprinosi boljem snabdevanju domaćeg tržišta i smanjuje uvoz ovih proizvoda. Na osnovu ovih pozitivnih pokazatelja može se zaključiti da je planirani biznis sa društvenog aspekta opravdan.

10.4. ZAKLJUČNA OCENA BIZNISA

Prethodno izvedenim pozitivnim ocenama treba dodati i to da je planirani projekat realno izvodljiv. Iz svih tih razloga zaključujem da je predviđeni biznis sa svih aspekata pozitivan, pa donosim odluku da ga prihvatim. Na osnovu ovog biznis plana osnovaću i zatim voditi samostalnu radnju "Design Ideale" - Pirot.

11. PLAN BUDUĆEG RAZVOJA

Ukoliko se u planskom periodu pokaže da je projekat isplativ, da je potražnja za proizvodima povećana, da se ostvaruju planirani prihodi, plan budućeg razvoja radnje "Design Ideale" u Pirotu bi se ogledao u:

- povećanju proizvodnog kapaciteta,
- modernizaciji proizvodnje,
- upošljavanju većeg broja proizvodnih radnika,
- pojačanim marketinškim nastupima,
- prodaji proizvoda putem kataloga i preko sajta na internetu,
- nastupu na širem dimaćem, ali i na inostranom tržištu, itd.

12. DODATAK

12.1 *Prateća dokumentacija* (formalni delovi BP)

- Ugovor o osnivanju radnje (nakon osnivanja).
- Rešenje o registraciji radnje (nakon registracije).
- Vlasnički list za imovinu.
- Potvrda banke o dinarskom i deviznom računu (nakon osnivanja).
- Dokaz o preduzetničkim referencama.

12.2 *Prilozi* (suštinski delovi BP)

- Predračun za adaptacione radove.
- Predračun za proizvodnu opremu.
- Plan otplate kredita.
- Predugovori o plasmanu proizvoda.
- Tehnička dokumentacija (skice i nacrti).
- Spisak potencijalnih dobavljača i kupaca.
- Spisak standarda po kojima se proizvode metalne konstrukcije.

¹³Društvena ocena odlikava uticaj projekta-biznisa na privredu šire društvene zajednice i kao takva ima za cilj da pruži relevantnu ocenu o njegovoj isplativosti sa stanovišta društva u celini.

Glava 3

Model za samostalnu izradu koncepta biznis plana

U ovom delu praktikuma, u funkciji pomoći studentima, pripremljen je model koji se koristi za samostalnu izradu koncepta biznis plana.

3.1 Koncept biznis plana

K O N C E P T B I Z N I S P L A N A

Autor:

Konsultant:

1. Idejno koncipiranje biznisa

1.1. Izvor poslovne ideje

1.2. Izbor (identifikacija) poslovne ideje

2. Operativno koncipiranje biznisa*2.1. Koncipiranje obima proizvodnje**2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa*

2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

3. Provera efektivnosti biznisa

3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela 3.1 Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. + –
1. Ulaganja u osnovna sredstva					
	Σ (1)				
2. Ulaganja u obrtna sredstva	Stalna obrtna sredstva				
	Σ (2)				
Ukupno:		–	–		+ –

Izvori finansiranja:

--

Tabela 3.2 Procena godišnjih ukupnih prihoda (*UP*)

Vrsta proizvoda	Jed. mere	Mesečna količina	Godišnja količina	JCP (€)	God. prihod (€)
Ukupan prihod	–	–	–	–	

Tabela 3.3 Godišnji troškovi amortizacije (*A*)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (€)	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos (€)
Σ				

Tabela 3.4 Procena godišnjih ukupnih rashoda (*UR*)

Vrsta rashoda	Jed. mere	Mesečna količina	Godišnja količina	JCP (€)	God. rashod (€)
Ukupan rashod	–	–	–	–	

- Očekivana bruto dobit (*BD*)

$$BD = UP - UR$$

gde je:

UP - ukupan prihod;

UR - ukupan rashod.

--

- Očekivana neto dobit (*ND*)

$$ND = PK \cdot BD > GND$$

gde je:

UP - poreski koeficijent koji kod nas trenutno iznosi 0.86;

GND - granična vrednost neto dobiti (0€).

--

- Koeficijent ekonomičnosti (KE)

$$KE = \frac{UP}{UR} > GKE$$

gde je:

GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{ND}{PVI} \cdot 100 > GSA$$

gde je:

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %. Za GSA se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope i (ona je najčešće jednaka prosečnoj vrednosti novca u konkretnoj ekonomiji i kod nas trenutno iznosi oko 10 %).

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{ND} > GVVU$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6–10 godina.

3.2. Ocena rizika biznisa

3.3. Društvena ocena biznisa

4. Zaključna ocena koncepta

Mesto, datum

Nosilac koncepta:

Potpis:

Glava 4

Model za samostalnu izradu biznis plana

U ovom delu praktikuma, u funkciji pomoći studentima, pripremljen je model koji se koristi za samostalnu izradu biznis plana.

4.1 Biznis plan

B I Z N I S P L A N

Autor:

Konsultant:

P r i p r e m a p l a n a

Mesto, datum

Vlasnik:

Potpis:

P r i h v a t a n j e p l a n a

--

O d l u k e

--

Mesto, datum

Vlasnik:

Potpis:

S A D R Ź A J

1. Rezime
2. Opis firme
 - 2.1 Karakter i motiv vlasnika
 - 2.2 Raspoloživa materijalna osnova
 - 2.3 Rukovodeći tim
3. Analiza tržišta
 - 3.1 Analiza okruženja
 - 3.2 Analiza tržišta nabavke
 - 3.3 Analiza tržišta prodaje
 - 3.4 Ocena proizvodnog potencijala
4. Program proizvodnje i proizvodni plan
 - 4.1 Opis tehnologije
 - 4.2 Faze tehnološkog procesa
 - 4.3 Lokacija predviđenog poslovanja
 - 4.4 Struktura poslovnog objekta
 - 4.5 Struktura potrebne opreme
 - 4.6 Struktura potrebnih zaliha materijala
 - 4.7 Proizvodni plan
5. Plan ljudskih resursa
 - 5.1 Izbor unutrašnje organizacije
 - 5.2 Potrebna struktura zaposlenih
6. Prodajni plan
 - 6.1 Analiza prodaje
 - 6.2 Formiranje cene proizvoda
7. Marketing plan
 - 7.1 Proizvod
 - 7.2 Ciljna grupa
 - 7.3 Ciljno tržište
 - 7.4 Cena
 - 7.5 Konkurencija
 - 7.6 Kanali distribucije
 - 7.7 Promocija
8. Plan realizacije biznisa
9. Finansijski plan
 - 9.1 Predračunska vrednost investicije
 - 9.2 Konstrukcija finansijskog ulaganja
 - 9.3 Otplata kredita
 - 9.4 Analiza plana prihoda
 - 9.5 Analiza plana rashoda
 - 9.6 Projekcija bilansa uspeha
 - 9.7 Plan potrebnih obrtnih sredstava
 - 9.8 Finansijski novčani tok
 - 9.9 Bilans stanja
10. Ocena efikasnosti biznisa
 - 10.1 Finansijska ocena biznisa
 - 10.1.1 Statička ocena
 - 10.1.2 Dinamička ocena
 - 10.2 Ocena rizika biznisa

- 10.2.1 Prag rentabilnosti
- 10.2.2 Cenovna elastičnost
- 10.2.3 Analiza osetljivosti
- 10.3 Ekonomska (društvena) ocena biznisa
- 10.4 Zaključna ocena biznisa
- 11. Plan budućeg razvoja
- 12. Dodatak
- 12.1 Prateća dokumentacija
- 12.2 Prilozi

S A D R Ź A J T A B E L A

BP-1: Podaci o preduzetniku kao investitoru
BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu
BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis
BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala
BP-5: Spisak potencijalnih kupaca
BP-6: Specifikacija potrebne opreme
BP-7: Potrebne zalihe repromaterijala
BP-8: Plan godišnje proizvodnje
BP-9: Struktura zaposlenih
BP-10: Planirane zarade po radniku za planski period
BP-11: Prodajni plan za planski period od 5 godina
BP-12: Jedinične prodajne cene proizvoda
BP-13: Predračunska vrednost investicije
BP-14: Izvori finansiranja
BP-15: Obračun obaveza po kreditu
BP-16: Ukupni godišnji prihodi
BP-17: Direktni materijalni troškovi proizvodnje
BP-18: Godišnji troškovi amortizacije
BP-19: Godišnji troškovi bruto zarada
BP-20: Godišnji nematerijalni troškovi
BP-21: Ukupni godišnji troškovi
BP-22: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu
BP-23: Plan potrebnih obrtnih sredstava
BP-24: Finansijski novčani tok
BP-25: Bilans stanja
BP-26: Ekonomski novčani tok - Cash flow
BP-27: Analiza osetljivosti

S A D R Ź A J S L I K A

4.1: Dinamički rok vraćanja – Rezime
4.2: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta) – Rezime
4.3: Analiza osetljivosti – Rezime
4.4: Faze proizvodnog procesa
4.5: Lokacija poslovnog prostora
4.6: Struktura poslovnog objekta
4.7: Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća
4.8: Termin plan za realizaciju biznisa
4.9: Finansijski novčani tok
4.10: Statički rok vraćanja
4.11: Dinamički rok vraćanja
4.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)
4.13: Analiza osetljivosti

1. REZIME**Tabela BP-1:** Podaci o preduzetniku kao investitoru

Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	
Adresa stanovanja preduzetnika	
Naziv i sedište planirane firme	
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	
Naziv odabrane poslovne ideje	
Poslovni bonitet	
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	
Konsultanti u pripremi biznis plana	
Menadžment tim	

Tabela BP-2: Podaci o sačinjenom biznis planu

Naziv biznis plana	
Datum registrovanja firme	
Period organizovanja firme	
Osnovni proizvodi/usluge firme	
Godišnje količine proizvoda/usluga	
Ciljno tržište prodaje	
Ciljno tržište nabavke	
Period praćenja poslovanja	
Broj zaposlenih u firmi	
Cene u biznis planu	
Prosečan godišnji prihod i rashod	
Predračun ukupnih ulaganja	
Učešće preduzetnika u investicijama	
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	
Finansijska ocena biznisa (statička)	
Finansijska ocena biznisa (dinamička) (Slike: 4.1 i 4.2)	
Ocena rizika novog biznisa	
Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) (Slika: 4.3)	
Društvena (ekonomska) ocena biznisa	
Zaključna ocena novog biznisa	

.

Slika 4.1: Dinamički rok vraćanja

Slika 4.2: Interna stopa povraćaja

Slika 4.3: Analiza osetljivosti

2. OPIS FIRME

2.1 Karakter i motiv vlasnika

2.2 Raspoloživa materijalna osnova

Tabela BP-3: Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis

Nomenklatura imovine	J. mere	Količina	Vrednost (€)
Ukupno:			

2.3 Rukovodeći tim

3. ANALIZA TRŽIŠTA

3.1 Analiza okruženja

3.2 Analiza tržišta nabavke

Tabela BP-4: Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala

R.br.	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

3.3 Analiza tržišta prodaje

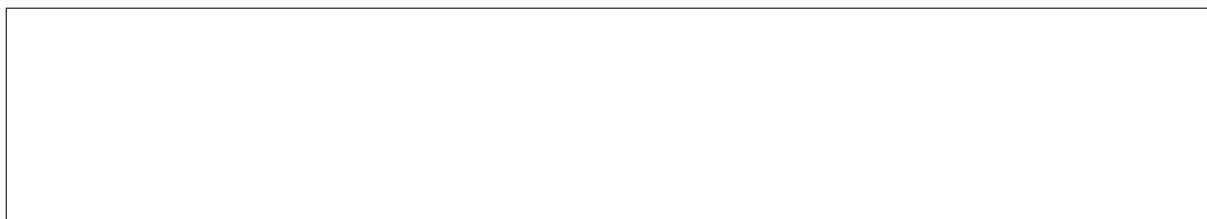
Tabela BP-5: Spisak potencijalnih kupaca

R.br.	Preduzeće / Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

3.4 Ocena proizvodnog potencijala

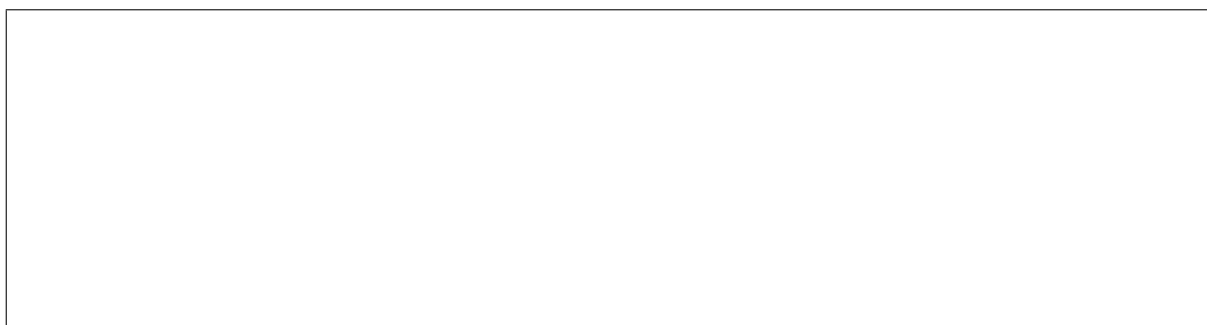
4. PROGRAM PROIZVODNJE I PROIZVODNI PLAN*4.1 Opis tehnologije*

4.2 Faze tehnološkog procesa



Slika 4.4: Faze proizvodnog procesa

4.3 Lokacija predviđenog poslovanja



Slika 4.5: Lokacija poslovnog prostora

4.4 Struktura poslovnog objekta



Slika 4.6: Struktura poslovnog objekta

4.5 Struktura potrebne opreme



Tabela BP-6: Specifikacija potrebne opreme

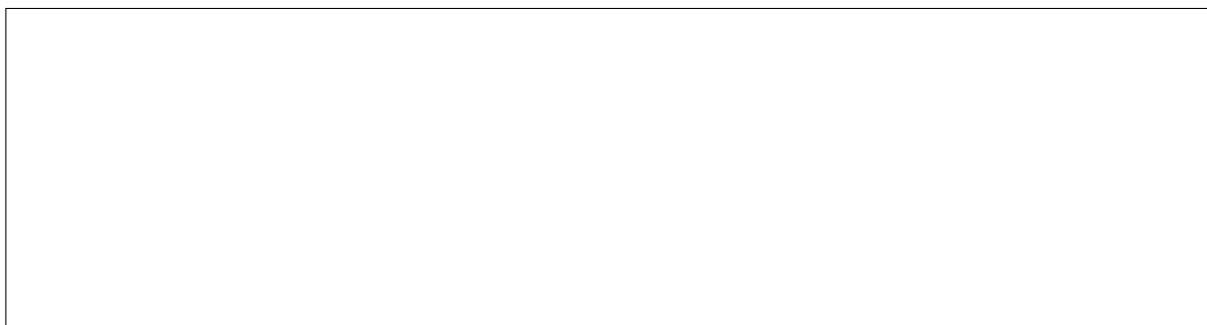
R.br.	Oprema	J. mere	Količina	Cena (€)	Proizvođač
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

--

[illegible][illegible][illegible]

5. PLAN LJUDSKIH RESURSA

5.1 *Izbor unutrašnje organizacije*



Slika 4.7: Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća

5.2 *Potrebna struktura zaposlenih*

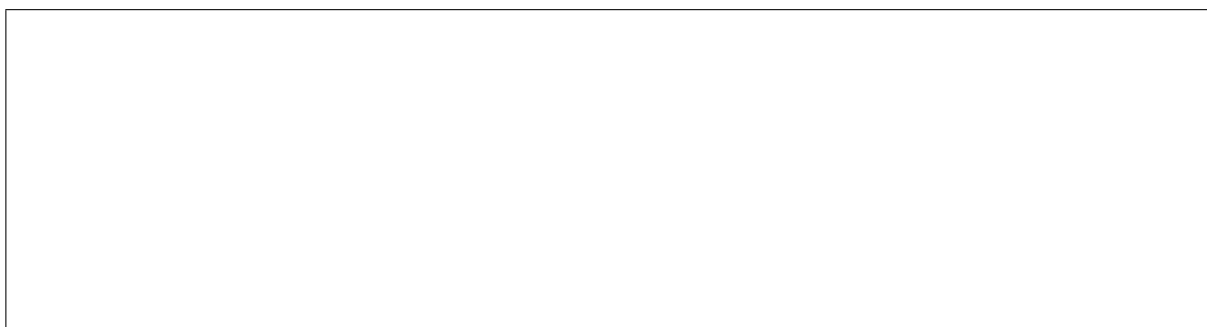


Tabela BP-9: Planirana struktura zaposlenih

Radno mesto	Stručna sprema	Broj radnika
Ukupno :		

--

Tabela BP-10: Planirane zarade po radniku (€)

Radno mesto	Zarade	Planski period				
		20...	20...	20...	20...	20...
	Neto zarade					
	Bruto zarade					
	Neto zarade					
	Bruto zarade					
	Neto zarade					
	Bruto zarade					
	Neto zarade					
	Bruto zarade					
	Neto zarade					
	Bruto zarade					

6. PRODAJNI PLAN

6.1 Analiza prodaje

--

Tabela BP-11: Prodajni plan za planski period od 5 godina

Planirani finalni proizvod	Jed. mere	Količine po godinama				

6.2 Formiranje cene proizvoda

--

Tabela BP-12: Jedinične prodajne cene proizvoda

Redni broj	Nomenklatura proizvoda	Jedinična prodajna cena (€/kg)

7. MARKETING PLAN

7.1 Proizvod

7.2 Ciljna grupa

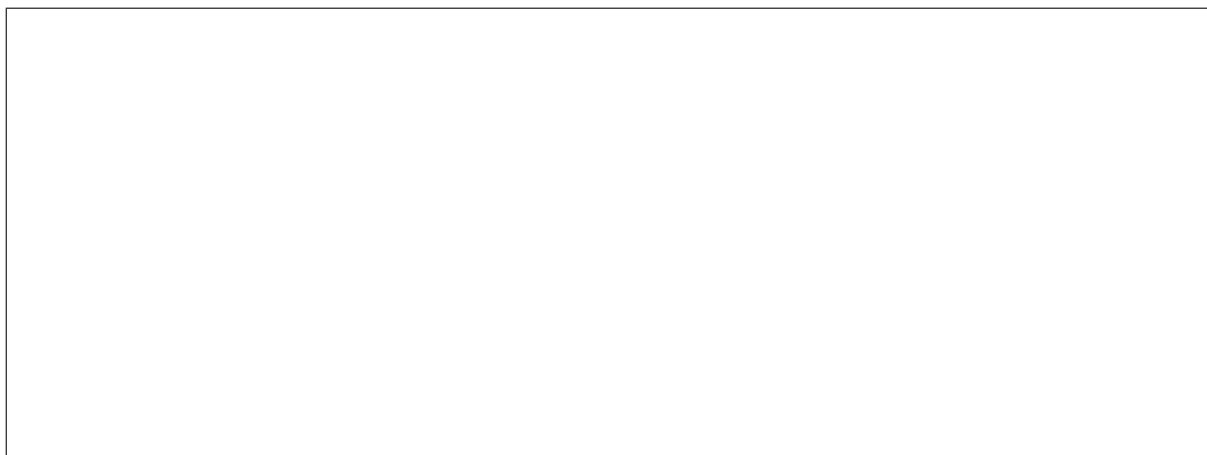
7.3 Ciljno tržište

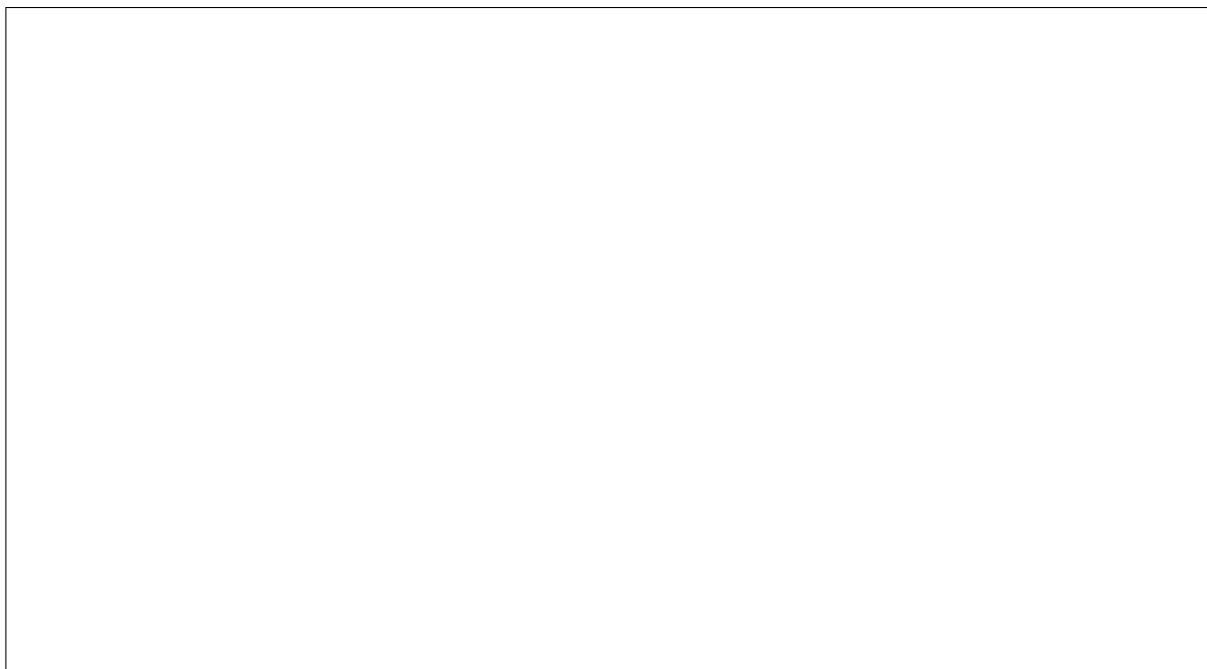
7.4 Cena

7.5 Konkurencija

7.6 Kanali distribucije

7.7 Promocija

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the majority of the page below the section header. It is intended for the user to provide details about the promotion strategy.

8. PLAN REALIZACIJE BIZNISA

Slika 4.8: Termin plan za realizaciju biznisa

9. FINANSIJSKI PLAN

9.1 Predračunska vrednost investicije

--	--

Tabela BP-13: Predračunska vrednost investicije (*PVI*)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (€)	Obez. + –
1. Ulaganja u osnovna sredstva					
	Σ (1)				
2. Ulaganja u obrtna sredstva	Trajna obrtna sredstva				
	Σ (2)				
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje				+
	Neobezbeđeno ulaganje				–
	Σ (1+2)				

9.2 Konstrukcija finansiranja ulaganja

--	--	--	--	--

Tabela BP-14: Izvori finansiranja (*din*)

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva (€)	Neobezbeđena sredstva (€)	Σ	%
Σ				100

9.3. Otplata kredita

--	--	--	--	--

Tabela BP-15: Obračun obaveza po kreditu (€)

Godina otplate	Period otplate	Ostatak duga	Kamata	Otplata	Anuitet
Dug				–	–
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
	I				
	II				
	III				
	IV				
	V				
	VI				
SVEGA					
UKUPNO					

9.4. Analiza plana prihoda

--

Tabela BP-16: Ukupni godišnji prihodi (€)

Vrsta proizvoda	Jedinica mere	Količina	JCP	Godišnji prihod
Ukupan prihod	–	–	–	

9.5. Analiza plana rashoda

--

Tabela BP-17: Direktni materijalni troškovi proizvodnje (€)

Vrste troškova	Jed. mere	Količina	JCN	God. rashod
<i>Materijalni troškovi</i>				
1) Troškovi materijala				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
2) Troškovi ambalaže				
3) Troškovi električne energije				
4) Ostali materijalni troškovi				
A) Svega(1+2+3+4):				
<i>Troškovi proizvodnih usluga</i>				
1) Troškovi transporta				
2) Troškovi održavanja				
3) Troškovi marketinga				
4) Troškovi zakupa				
B) Svega(1+2+3+4):				
Ukupno(A+B):				

Tabela BP-18: Godišnji troškovi amortizacije (€)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos	Ostatak vrednosti
Σ					

Tabela BP-19: Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (€)

Srt. prema	Mesečna neto zarada	Mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj meseci	Godišnji iznos
Σ					

Tabela BP-20: Godišnji nematerijalni troškovi (€)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Troškovi reprezentacije	
Troškovi platnog prometa	
Troškovi neproizvodnih usluga	
Troškovi osiguranja	
Troškovi poreza i doprinosa	
Razne takse i članarine	
Ostali nematerijalni troškovi	
Σ	

Tabela BP-21: Ukupni godišnji troškovi (€)

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Materijalni troškovi	
Troškovi proizvodnih usluga	
Troškovi amortizacije	
Troškovi bruto zarada zaposlenih	
Nematerijalni troškovi	
Σ	

9.6. Projekcija bilansa uspeha

--

Tabela BP-22: Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (€)

BILANS USPEHA	Iznos po godinama				
1. Ukupni prihod					
– Poslovni prihod					
– Ostali prihod					
2. Ukupni rashod (A+B)					
A Poslovni rashodi					
a) Materijalni troškovi					
– Troškovi materijala					
– Troškovi ambalaže					
– Troškovi elekt. energije					
– Ostali materijalni troškovi					
b) Troškovi proizvodnih usluga					
– Troškovi transporta					
– Troškovi održavanja					
– Troškovi marketinga					
– Troškovi zakupa					
c) Troškovi amortizacije					
d) Troškovi bruto zarada					
e) Nematerijalni troškovi					
B Finansijski rashodi					
– Kamate na kredit					
3. Bruto dobit (1-2)					
4. Porez na dobit (%)					
5. Neto dobit (3-4)					
6. Kumulativ					

9.7. Plan potrebnih obrtnih sredstava

--	--

Tabela BP-23: Plan potrebnih obrtnih sredstava (€)

Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
1. Sabirne stavke	Zalihe materijala				
	Nedovršena proizvodnja				
	Gotovi proizvodi				
	Potraživanja od kupaca				
	Sredstva na žiro računu				
	UKUPNO (A)				
2. Odbitne stavke	Dobavljači				
	Bruto zarade				
	Porez na dobit				
	UKUPNO (B)				
3. Potrebna sredstva	UKUPNO (A–B)				

9.8. *Finansijski novčani tok***Tabela BP-24:** Finansijski novčani tok (€)

FINANSIJSKI NOVČANI TOK	Iznos po godinama				
I PRILIV					
1. Ukupni prihod					
2. Izvori finansiranja					
2.1. Sopstveno finans.					
2.2. Kredit					
II ODLIV					
1. Investicije					
1.1. Osnovna sredstva					
1.2. Obrtna sredstva					
2. Poslovni rashodi					
2.1. Materijalni troš.					
2.2. Bruto zarade					
2.3. Nematerijalni troš.					
3. Obaveze					
3.1. Kamate					
3.2. Otplata					
3.3. Dividende					
4. Porez na dobit					
III NETO PRILIV(I-II)					
IV KUMULATIV					

Slika 4.9: Finansijski novčani tok

9.9. Bilans stanja

Tabela BP-25: Bilans stanja (€)

BILANS STANJA	Iznos po godinama				
AKTIVA (A+B)					
A Osnovna sredstva					
1.	1				
2.	1				
3.	1				
4.	1				
5.	1				
6.	1				
7.	1				
B Obrtna sredstva					
1. Zalihe materijala ²					
2. Zalihe ned. proizvodnje ²					
3. Zalihe gotov. proizvoda ²					
4. Potraživanja kupaca ²					
5. Gotovina (žiro račun) ³					
PASIVA (A+B+C+D)					
A Osnovni kapital ⁴					
B Dugoročne obaveze ⁵ (kredit)					
C Kratkoročne obaveze (obav. iz tekućeg poslov.)					
1. Dobavljači ⁶					
2. Bruto zarade ⁶					
3. Obaveze iz dobiti ⁶ (porez na dobit)					
D Neto dobit (kumulativ) ⁷					

Napomena:

1 Projektovana OS (Tabela BP-13) – (minus) Amortizacija po godinama (Tabela BP-18).

2 Sabirne stavke (Tabela BP-23).

3 Sabirna stavka (Tabela BP-23) + (plus) Kumulativni neto priliv (Tabela BP-24).

4 Kapital koji preduzetnik unosi u biznis (Tabela BP-14).

5 Ostatak duga za kredit (Tabela BP-15).

6 Odbitne stavke (Tabela BP-23).

7 Kumulativna neto dobit (Tabela BP-22).

10. OCENA EFIKASNOSTI BIZNISA

Ocena efikasnosti ovog projekta je procenjena na osnovu:

- * finansijske ocene biznisa,
- * ocene rizika biznisa, i
- * društvene (ekonomske) ocene biznisa.

10.1. FINANSIJSKA OCENA BIZNISA

Finansijska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu statičkih i dinamičkih kriterijuma.

10.1.1. *Statička ocena biznisa*

Pored dobijenog pozitivnog iznosa bruto dobiti u bilansu uspeha, koji predstavlja polazni eliminatorni kriterijum ocene biznisa, planirano poslovanje se proverava i preko ključnih statičkih pokazatelja. Od kriterijuma za statičku ocenu poslovanja korišćeni su:

- prosečnu neto dobit (PND),
- koeficijent ekonomičnosti (KE),
- stopu akumulativnosti (SA),
- vreme vraćanja ulaganja (VVU), i
- dobit po radniku (D/R).

- Prosečna neto dobit (PND)

$$PND = \frac{\sum ND_i}{n}$$

gde je:

ND_i - neto dobit po godinama;

n - planiran period.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za PND, jeste:

Napomena. Kriterijum prosečne neto dobiti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj. Ukoliko je rezultat proračuna kriterijuma PND manji od vrednosti $GPND$ planirani biznis je neisplativ, tj. ukoliko bi se ušlo u ovakav poslovni poduhvat poslovalo bi se sa gubitkom. Veoma je bitno da se ovaj kriterijum izračunava za svaki biznis, da se dobijeni rezultati analiziraju i prodiskutuju.

- Koeficijent ekonomičnosti (KE)

$$KE = \frac{UP}{UR}$$

gde je:

UP - ukupan prihod u srednjoj godini plana;

UR - ukupan Rashod u toj godini;

GKE - granična vrednost ekonomičnosti, koja iznosi 1.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za KE , jeste:

Napomena. Koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni pokazatelj jer, ukoliko je njegova vrednost manja od jedinice, to praktično znači da će firma poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog poslovnog poduhvata.

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100$$

gde je:

PVI - predračunska vrednost investicije;

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %. Za GSA se obično uzima vrednost koja je nešto veća od vrednosti diskontne stope i (ona je najčešće jednaka prosečnoj vrednosti novca u konkretnoj ekonomiji i kod nas trenutno iznosi oko 10 %).

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za SA , jeste:

Napomena. Besmisleno je ići u dalji biznis ukoliko SA bude manja od GSA , odnosno manja od i . U tom slučaju se preduzetniku više isplati da novac koji je uložio, ili planira da uloži u biznis, stavi na štednju ili da ga na neki drugi način (kupovinom obveznica, akcija i sl.) plasira na tržištu novca. SA se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznisu treba obavezno izračunati i prokomentarisati.

- Vreme vraćanja ulaganja (*VVU*):

$$VVU = \frac{PVI}{PND}$$

gde je:

GVVU - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god. U zavisnosti od vrste biznisa može da se kreće od 6–10 godina.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za *VVU*, jeste:

Napomena. Duže *VVU* od *GVVU* ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ. Zato je potrebno da se ovaj kriterijum izračunava i prodiskutuju njegovi rezultati.

- Dobit po radniku (DPR):

$$DPR = \frac{PND}{R}$$

gde je:

PND - prosečna neto dobit;

R - broj upošljenih radnika.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za DPR, jeste:

Zaključak nakon analize statičkih kriterijuma za ocenu biznisa:

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za statički rok vraćanja¹:



Slika 4.10: Statički rok vraćanja

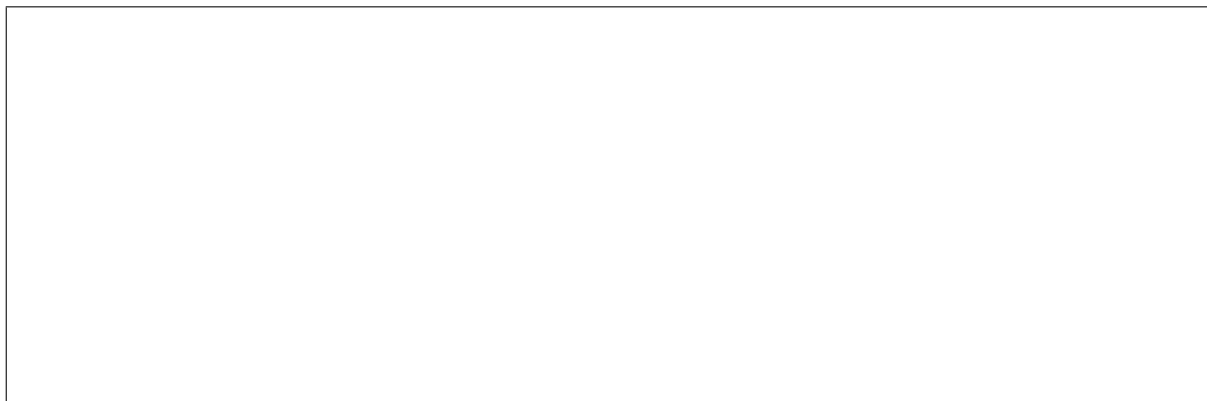
Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za dinamički rok vraćanja:



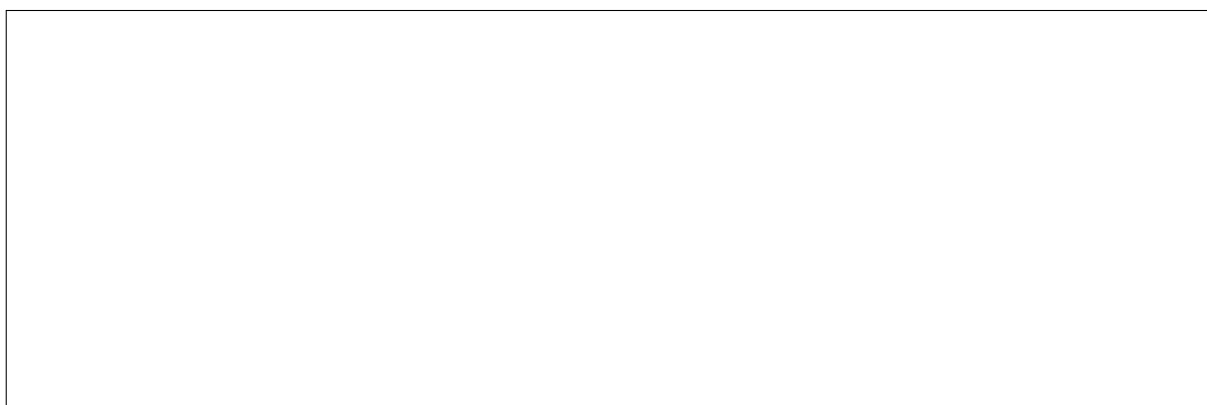
Slika 4.11: Dinamički rok vraćanja

¹Ovde je prikazan statički rok vraćanja zbog uporedne analize sa dinamičkim rokom vraćanja.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za neto sadašnja vrednost (*NSV*):



Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za internu stopu povraćaja (*ISP*):



Slika 4.12: Interna stopa povraćaja (rentabiliteta)

Za precizno određivanje ISP koristi se postupak interpolacije, koji se izvodi primenom sledeće formule:

$$ISP = i^+ + \frac{NSV^+ \cdot (i^- - i^+)}{NSV^+ - NSV^-}$$

gde su:

- ISP – interna stopa povraćaja (rentabilnosti)
- i^+ – diskontna stopa sa kojom je NSV poslednji put pozitivna
- i^- – diskontna stopa sa kojom je NSV prvi put negativna
- NSV^+ – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom i^+
- NSV^- – neto sadašnja vrednost sa diskontnom stopom i^-

Proračunata vrednost za ISP iznosi:

Zaključak nakon analize dinamičkih kriterijuma za ocenu biznisa:

10.2. OCENA RIZIKA BIZNISA

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti–izražen procentualno i izražen vredonosno,
- cenovna elastičnost–osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na finansijsku efikasnost projekta.

10.2.1. Prag rentabilnosti

- *Prag rentabilnosti (PR)*, izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova (FT)² za prosečnu plansku godinu, tj. troškovi koji su nezavisni od troškova direktne proizvodnje, tj. pružanja usluge i razlike između ukupnog prihoda (UP) za posmatranu godinu i ukupnih varijabilnih troškova (VT)³ za prosečnu plansku godinu, tj. troškova koji su direktno vezani za obavljanje proizvodnje ili usluga.

Za fiksne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

[illegible]

Za varijabilne troškove, u ovom biznis planu, uzeti su:

[illegible]

²U fiksne troškove najčešće spadaju: troškovi energenata koji se koriste za grejanje neproizvodnih prostorija, troškovi materijala za administraciju, troškovi amortizacije (mašina, opreme i prostora za rad), troškovi zarada neproizvodnog osoblja, troškovi garantovanog dela zarada proizvodnog osoblja, troškovi tekućeg održavanja, troškovi zakupa, troškovi osiguranja, troškovi kreditnih kamata, troškovi članarine u organizacijama, troškovi pretplate na časopise, i svi drugi troškovi koji nisu u direktnoj vezi sa samim odvijanjem proizvodnog/uslužnog procesa.

³Varijabilni troškovi obuhvataju: sve materijalne troškove, troškove energenata koji se koriste za grejanje proizvodnih/uslužnih procesa, troškove proizvodnih usluga-ako ih ima, varijabilni deo troškova zarada, troškove platnog prometa, troškove poreza na proizvode, troškove transporta robe, troškove ambalaže, i sve druge troškove koji su direktno u funkciji proizvodnje robe ili usluga.

Prag rentabilnosti (PR), izražen procentualno, se obračunava pomoću obrasca:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100$$

gde je:

GPR - granična vrednost praga rentabilnosti, koja iznosi 80%.

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za PR , izražen procentualno, jeste:

- *Prag rentabilnosti* (PR), izražen vredonosno, (novčano–u dinarima), izračunava se pomoću obrasca:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP$$

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za PR , izražen vredonosno, jeste:

10.2.2. Cenovna elastičnost

Cenovna elastičnost, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se na osnovu sledeće formule:

$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100$$

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za CE, jeste:

10.2.3. Analiza osetljivosti

Analiza osetljivosti ovog biznisa urađena je preko analize osetljivosti (*ISP*) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada.

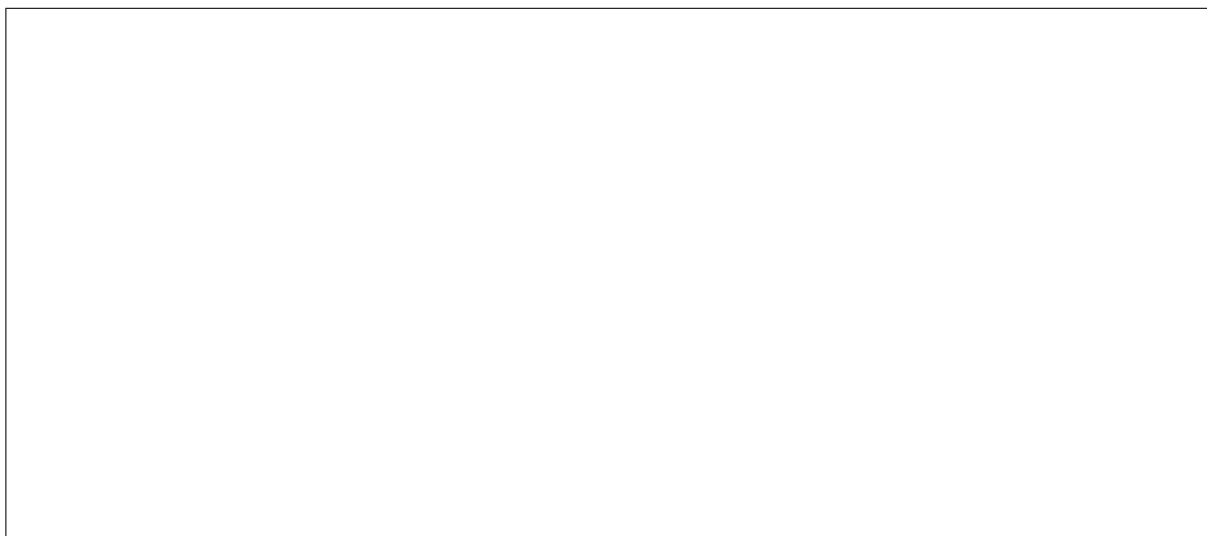
Tabela BP-27: Analiza osetljivosti

Varijacije	ISP (%)								
	-30	-20	-10	-5	0	5	10	20	30
Ukupni prihodi									
Materijalni troškovi									
Bruto zarade									

Objašnjenje i zaključak dobijenog rezultata za analizu osetljivosti:

Slika 4.13: Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)

Zaključak nakon ocene rizika biznisa:



10.3. DRUŠTVENA OCENA BIZNISA

10.4. ZAKLJUČNA OCENA BIZNISA

11. PLAN BUDUĆEG RAZVOJA**12. DODATAK**12.1 *Prateća dokumentacija* (formalni delovi BP)12.2 *Prilozi* (suštinski delovi BP)

Literatura

- [1] Djurić, Z. (2002). *Biznis plan malih i srednjih preduzeća*. Beogradska poslovna škola, Beograd.
- [2] Brnjas, Z. (2002). *Kako pripremiti biznis plan*. Privredni pregled, Beograd.
- [3] Jovanović, I. (2009). *Preduzetništvo sa praktikumom i primerima za samostalnu izradu Biznis plana*. Autorizovana predavanja, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
- [4] Jovanović, P. (2001). *Upravljanje investicijama*. Grafoslog, Beograd.
- [5] Jovanović, P. (2002). *Upravljanje projektom*. Grafoslog, Beograd.
- [6] Jovanović, V. (2008). *Planiranje biznisa*. Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo.
- [7] Lajović, D. (2006). *Preduzetništvom u porodični biznis*. Grafo Crna Gora, Podgorica.
- [8] Lajović, D., Vulić, V., Vulić, N., Nikolić, N., Drobnjak, R. (2010). *Uvod u biznis*. Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica.
- [9] Lalović, M. (2002). *Uputstvo za izradu biznis plana*. Seminar, Beograd.
- [10] Marković, N. (2007). *Preduzetništvo sa praktikumom za samostalnu izradu biznis plana*. "CEKOM"-books d.o.o., Novi Sad.
- [11] Nikolić, R. (2012). *Troškovi u poslovnoj ekonomiji, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Don Vas, Beograd.
- [12] Paunović, B. (2006). *Poslovni plan-vodič za izradu*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [13] Paunović, B. (2009). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. Autorizovana predavanja, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [14] Radovanović, T. (2003). *Osnivanje i vođenje malog biznisa*. Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd.
- [15] Radovanović, T. (2004). *Upravljanje preduzetništvom*. Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- [16] Radovanović, T. (2005). *Radna sveska za samostalnu izradu biznis plana*. Cekom Books, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- [17] Radovanović, T. (2006). *Uspešan preduzetnik*. Cekom Books, Fakultet za menadžment, Novi Sad.