

Finansiran od

**KFW**



Ko sprovodi



# RAZVOJ POSLOVNOG PLANA



## TAČKE I SAVETI U PISANJU POSLOVNOG PLANA

*Ova brošura sačinjena je u okviru programa Razvoj finansijskog sistema u ruralnim područjima u Srbiji (SRFP), koji sprovodi firma Business and Finance Consulting (BFC) u partnerstvu sa Ministarstvom poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Srbije.*

# Polazne osnove kod pripreme poslovnog plana

## KVALITATIVNA ANALIZA

Ovaj deo analize obuhvata opis delatnosti kompanije, kao i opis kapaciteta kojima preduzeće raspolaže u trenutku apliciranja, kao i projekciju potencijala za budući period. Kvalitativni deo se odnosi i na narativni opis i efekte investicije. Prvi korak kvalitetne analize je izrada SWOT analize kompanije, radi sagledavanja svih internih i eksternih uticaja.

## FINANSIJSKA ANALIZA

Finansijska analiza predstavlja analizu proizvodnih i finansijskih rezultata kompanije iz prethodnog perioda, kao i projekcije za buduće godine u kojima se otplaćuje investicija. Projektuju se bilans uspeha i bilans stanja, kao i ekonomski tokovi i tokovi gotovine. Početne pozicije u analizama polaze od zvaničnih bilansnih podataka i dokumenata kompanije.

## ZAKLJUČAK ANALIZE

Zaključak analize i poslovnog plana su izračunate racio vrednosti koje pokazuju i kojima se iskazuje profitabilnost, ekonomičnost, rentabilnost, kao i period povrata investicije. Konačan zaključak je i preporuka da li je poslovni plan održiv i prihvatljiv iz ugla predložene investicije, odnosno IPARD mera, ili zahteva za koji se aplicira.

WZašto je čoveku potreban poslovni plan? Iz mnogo razloga. Uglavnom je čoveku potreban poslovni plan kao strateški dokument koji ga vodi u budućnost. Iz drugih razloga, obavezni deo dokumentacije koji je često potreban prilikom prijavljivanja za investicione kredite i finansiranje projekata, ponekad kod banaka, kao i za odobravanje IPARD projekata, je poslovni plan.

Poslovni plan mora sadržati sve informacije o podnosiocu zahteva, njihovim aktivnostima i planiranoj investiciji. Analizom aktivnosti vrši se proračun održivosti investicije u odnosu na prihode i troškove koje podnosilac zahteva ostvaruje u svom proizvodnom procesu.

Konačni rezultat analize je odnos vrednosti koji dokazuju da li je projekat dugoročno održiv i prof-

itabilan, kao i vrednosti koje pokazuju za koliko godina će investicija biti vraćena.

Kada prolazite kroz ovu vežbu iz poslovnog plana, koristite video SRFP-a za poslovno i finansijsko konsalting kao lekciju:



<https://youtu.be/0VG4eRg13zk>

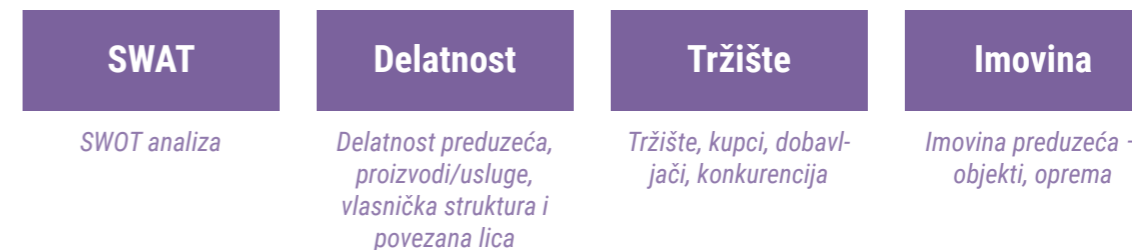
# Kvalitativna analiza

Opis delatnosti aplikanta (vlasnička struktura, povezana lica, zaposleni, opis delatnosti – osnovni poslovanja preduzeća, ocena tržišta, konkurencija, kupci, dobavljači, poslovni prostor, imovina, oprema i dr.)

Kvalitativna analiza treba da se započne SWOT analizom, gde se procenjuju snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike

(Opportunities) i pretnje (Threats) poslovanju aplikanta.

Kvalitativna analiza predstavlja sveobuhvatni opis klijentovog poslovanja kao i svih faktora koji utiču na njegov poslovni model u trenutku izrade poslovnog plana, kao i projekcije rizika kvaliteta poslovanja za naredni period, u odnosu na trenutne efekte i trenutno poslovanje.



## SWOT analiza

SWOT analiza se koristi kao deo strateškog planiranja i fokusira se na:

- Interne Snage
- Interne Slabosti
- Mogućnosti U Spoljašnjem Okruženju
- Pretnje U Spoljašnjem Okruženju

### U čemu je značaj analize?

SWOT analiza pomaže menadžmentu da otkrije sledeće:

- Šta kompanija radi bolje od konkurencije?
- Šta konkurenti rade bolje od kompanije?
- Da li se postojeće mogućnosti koriste na najbolji način?
- Kako organizacija da reaguje na promene u spoljnom okruženju?

### Koja je svrha SWOT analize?

Nema svrhe da se vrši SWOT analiza, ako nakon nje neće uslediti akcija. Ključne reči su „povezati“ i „pretvoriti“:

**POVEZATI SNAGE SA MOGUĆNOSTIMA**

**PRETVORITI SLABOSTI U SNAGE**

### U čemu je značaj analize?

Glavni izazov svake organizacije je da pretvori slabosti u snage. Unutrašnja i spoljna analiza mogu da proizvedu veliku količinu informacija, od kojih većina ne mora biti relevantna. SWOT analiza može služiti smanjenju informacija na ključna pitanja. SWOT analiza klasifikuje interne aspekte kao snage ili slabosti, a spoljašnje faktore kao mogućnosti ili pretnje. Snage mogu da služe kao osnov za kreiranje prednosti u odnosu na konkurenciju, a slabosti mogu da je ugroze. Kompanija može na osnovu analize da: rasporedi svoje snage; popravi svoje slabosti; iskoristi velike mogućnosti i otkloni potencijalne pretnje.

# Kvalitativna analiza

## 6. PLANovi ZA BUDUĆNOST

Planirane investicije u imovinu, kao i plan za poslovanje kompanije u budućnosti kroz plasman novih proizvoda, ili proširenje panude i delatnosti.

## 5. IMOVINA KOMPANIJE

Prikaz sve imovine, sadašnje i buduće. Uvid u finansijsku vrednost imovine.

## 4. KONKURENCIJA

Identifikovanje glavnih konkurenata, kako u delu delatnosti i obima bavljenja određenom delatnošću, tako i u vidu navođenja najvećih konkurenata na tržištu.

## 1. DELATNOST, PROIZVODI I USLUGE

Detaljan opis delatnosti preduzeća na osnovu informacija za dosadašnje poslovanje kompanije. Detaljan opis ponude preduzeća, u zavisnosti da li se radi o asortimanu proizvoda, ili uslugama koje preduzeće pruža.

## 2. TRŽIŠTE

Uvid u tržišna kretanja i tržišne pozicije kompanije, kao i opis saradnje i navođenje glavnih kupaca i dobavljača kompanije.

## 3. VLASNIČKA STRUKTURA I POVEZANA LICA

Prikaz vlasničke strukture, kao i navođenje svih povezanih lica sa kojima postoji povezanost u poslovanju po osnovu zajedničkih osnivača kompanije.



# Finansijska analiza

## BS BILANS STANJA

Analiza poslednjeg bilansa stanja i izrada projekcije bilansa stanja za godine trajanja projekta.

## BU BILANS USPEHA

Analysis of the last income statement and making a projection of the income statement for the years of the project.

## CF TOK GOTOVINE – CASH FLOW

Izrada projekcije tokova priliva i odliva iz poslovne delatnosti, tzv. Cash Flow-a, za sve godine trajanja projekta.

## ET EKONOMSKI TOKOVI I NETO SADAŠNJA VREDNOST

Izrada projekcije svih tokova priliva i odliva kompanije, za sve godine trajanja projekta. Izračunavanje interne stope rentabilnosti, kroz neto sadašnju vrednost projekta.

Finansijska analiza predstavlja analizu finansijskih rezultata aplikanta, kao i projekciju poslovanja za period u kome će investicija davati najveće efekte.

Kroz finansijsku analizu se projektuju bilans stanja i bilans uspeha, kao i ekonomski i gotovinski tokovi za period od x godina, sa ciljem da se utvrdi da li je projekat profitabilan, rentabilan, ekonomičan, održiv i isplativ, a konačna ocena treba da izračuna i period za koji će se investicija otplatiti, tj. vratiti (tzv. racio povrata investicije ROI).

## BS

### ANALIZA I PROJEKCIJE BILANSA STANJA

Projektuje se vrednost aktive (osnovnih i obrtnih sredstava), kao i pasive (kratkoročne i dugoročne obaveze) i konačno sopstvenog kapitala aplikanta. Pozicije u bilansu stanja omogućuju projekciju kratkoročne likvidnosti, kao i kretanja ukupne vrednosti AKTIVE.

## BU

### ANALIZA I PROJEKCIJE BILANSA USPEHA

Kroz projekciju bilansa uspeha se izračunava profitabilnost poslovanja u projektovanoj periodu, gde se naznake „uspešnosti“ projekta vide kroz pozitivno poslovanje u celom projektovanoj periodu.

## CF

### PROJEKCIJA TOKOVA GOTOVINE, TZV. CASH FLOW

Tokovi gotovine predstavljaju razliku priliva (naplaćeno od kupaca) i odliva (plaćeno dobavljačima) gotovine u jednom vremenskom periodu i pravi se za isti vremenski period kao i Bilans uspeha. Neto Cash flow=razlika između krajnjeg i početnog stanja gotovine i poželjno je da bude pozitivan.

## ET

### EKONOMSKI TOKOVI

Prikaz svih priliva i odliva i njihove razlike, sa ciljem izračunavanja rentabilnosti i primene dinamičnog metoda ocene investicionog projekta. Prilivi u ekonomskom toku su svi prilivi, ne samo od prodaje, nego i ostatak projekta, a odlivi su investicije i svi ostali izdaci vezani za investiciju, rashodi poslovanja bez amortizacije, porezi i dr.

## RA

### RACIO ANALIZA

Na osnovu projekcija bilansa stanja i uspeha, kao i gotovinskih i ekonomskih tokova, izračunavaju se racija za konačnu ocenu projekta. Racija koja se izračunavaju ovim putem su: rentabilnost, ekonomičnost, profitabilnost, kao i racio povrata investicije (vreme potrebno za otplatu investicije i kredita).

### OBRTNA SREDSTVA

- Gotovinski ekvivalenti i gotovina
- Potraživanja od kupaca i povezanih lica
- Zalihe – materijal, nedovršena proizvodnja, gotovi proizvodi, roba, dati avansi, nekretnine za prodaju
- Trajna obrtna sredstva
- Predstavljena kroz aktivu

### KAPITAL

- Osnovni i ostali kapital
- Neuplaćeni upisani kapital
- Rezerve
- Revalorizacione rezerve
- Nerealizovani gubici/dobici po HoV
- Neraspoređena dobit
- Gubitak
- Otkupljene sopstvene akcije
- Predstavljen je kroz pasivu

### OSNOVNA SREDSTVA

- Zemljište, placevi
- Mehanizacija i oprema
- Objekti
- Vozila i druge mašine
- Predstavljena kroz aktivu

### OBAVEZE

- Kratkoročne obaveze (kratkoročne finansijske obaveze prema bankama, tekući deo dugoročnog duga)
- Dugoročne obaveze (kredit i ostale dugoročne obaveze, obaveze prema povezanim licima)
- Obaveze iz poslovanja (obaveze prema dobavljačima, obaveze prema povezanim licima)
- Drugo - pozajmice osnivača, obaveze za poreze
- Predstavljene kroz pasivu

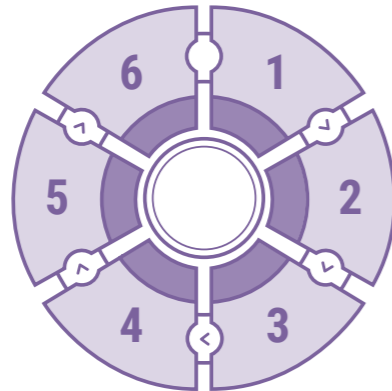
## Bilans uspeha

### 6. NETO REZULTAT

EBITDA: Dobit pre umanjenja za poreze, kamate i amortizaciju  
ZADRŽANA DOBIT: Razlika prihoda i rashoda umanjena za porez na dobit

### 5. OSTALI PRIHODI I RASHODI

- Ostali vanredni prihodi
- Ostali vanredni rashodi
- Neto dobitak poslovanja koje se obustavlja
- Neto gubitak poslovanja koje se obustavlja
- Porez na dobit (odloženi poreski rashodi/prihodi perioda, Isplaćena lična primanja poslodavcu)



### 1. POSLOVNI PRIHODI

- Prihodi od prodaje
- Prihod od aktiviranja učinaka i robe
- Ostali poslovni prihodi

### 2. POSLOVNI RASHODI

- Materijalni troškovi
- Zarade i drugi lični troškovi
- Smanjenje/povećanje vrednosti zaliha
- Trošak amortizacije i rezervisanja
- Ostali poslovni rashodi
- Other operating costs

### 3. POSLOVNI REZULTAT (EBIT)

EBIT – 'earnings before interest taxes'  
– profit pre kamate i poreza – razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda.

### 4. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA

Poslovni prihodi – Poslovni rashodi = EBIT  
EBIT + Finansijski prihodi – Finansijski rashodi =  
REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA

## Pokazatelji poslovanja (rezultat bilansa uspeha i bilansa stanja)

### PRODAJA I LIKVIDNOST

#### 1. SALES INDICATORS

- Operating result without depreciation (EBITDA)
- Business result (EBIT)
- Gross margin on sales
- EBITDA margin
- Operating profit rate (EBIT)
- Rate of profit from ordinary activities
- Net profit rate from ordinary activities
- Margin from operating cash flows
- Sales tax
- Interest coverage

#### 2. LIQUIDITY INDICATORS

- Net working capital
- Change in net working capital
- Current liquidity ratio
- An indicator of accelerated liquidity

### ZADUŽENOST I PRINOS

#### 3. DEBT INDICATORS

- Net value of tangible assets
- Total financial liabilities
- Change in total financial liabilities
- Net financial liabilities / net asset value
- Total liabilities / net asset value
- Debt amortization period
- Capital ratio

#### 4. PERFORMANCE INDICATORS

- Net return on assets (ROA)
- Net return on equity (ROE)
- Dividend increase
- Dividend coverage

### PROMET

#### 5. TURNOVER INDICATORS

- Total assets ratio
- Days of binding receivables from customers
- Stock carrying days
- Business cycle duration
- Days of binding obligations to suppliers
- Gap to finance the business cycle

## Tokovi gotovine – Cash flow

### PRILIVI IZ POSLOVNE DELATNOSTI

Svi prilivi iz poslovne delatnosti, prema godinama, za period trajanja projekta (prihodi, prenos postojećih izvora – vlastita sredstva, krediti).

### ODLIVI IZ POSLOVNE DELATNOSTI

Svi odlivi iz poslovne delatnosti, prema godinama, za period trajanja projekta (Prenos postojeće imovine, ulaganje u stalnu imovinu, ulaganje u obrtna sredstva, materijalni i nematerijalni troškovi, plate zaposlenih, anuiteti kredita, porez na dohodak).

### NETO PRILIV – UKUPNO KRETANJE GOTOVINE

Razlika između ukupnih priliva i odliva iz poslovne aktivnosti.

### KUMULATIVNI NETO PRILIV – STVARNA PROMENA GOTOVINE

Neto priliv uvećan za kumulativni neto priliv na kraju prethodne godine.

## Analiza novčanih tokova

### POSLOVNI REZULTAT - PROMENA NA OBRTNIM SREDSTVIMA = GOTOVINA IZ REDOVNOG POSLOVANJA

#### 1. NETO POSLOVNI REZULTAT (NAKON OPOREZIVANJA I AMORTIZACIJE)

- Poslovni rezultat bez amortizacije (EBITDA)
- Troškovi amortizacije

#### 2. NETO PROMENA NA OBRTNIM SREDSTVIMA

- Potraživanja od kupaca
- Zalihe
- PDV i AVR
- Kratkoročni finansijski plasmani
- Odložena poreska sredstva
- Potraživanja za više plaćen porez na dobit
- Stalna sredstva namenjena prodaji
- Obaveze iz poslovanja
- Ostale kratkoročne obaveze i PVR
- Odložene poreske obaveze
- Obaveze po osnovu PDV i javnih prihoda
- Obaveze po osnovu poreza na dohodak
- Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji

### GOTOVINA IZ REDOVNOG POSLOVANJA – FINANSIJSKI ODLIVI = NETO GOTOVINA IZ POSLOVANJA

#### 3. FINANSIJSKI ODLIVI

- Finansijski rashodi
- Finansijski prihodi
- Ostali vanredni prihodi i rashodi
- Neto rezultat poslovanja koje se obustavlja

### GOTOVINA IZ INVESTIRANJA – GOTOVINA IZ FINANSIRANJA = UKUPNO KRETANJE GOTOVINE

#### 4. GOTOVINA IZ INVESTIRANJA

- Neto trošak nabavke osnovnih sredstava
- Nematerijalna imovina
- Goodwill
- Ulaganja u kapital drugih lica

#### 5. GOTOVINA IZ FINANSIRANJA

- Kratkoročne finansijske obaveze
- Dugoročni krediti
- Osnovni kapital
- Neuplaćeni upisani kapital
- Otkupljene sopstvene akcije
- Revalorizacione rezerve
- Upotreba kapitala
- Dugoročna rezervisanja
- Ostale dugoročne obaveze

## Ekonomski tokovi i neto sadašnja vrednost

### PRILIVI

Svi prilivi iz poslovne delatnosti, prema godinama, za period trajanja projekta.

### NETO PRILIV I KUMULATIV I GODINA POVRATA INVESTICIJE

Razlika između priliva i odliva. Prva pozitivna godina predstavlja godinu u kojoj će projekat biti otplaćen.

### DISKONTNA STOPA

Predstavlja očekivanu stopu povraćaja inicijalnog ulaganja, odnosno ona određuje iznos koji je investitor spreman da plati u sadašnjem vremenu uz pretpostavljen povraćaj u periodu ulaganja, uz određeni stepen rizika ulaganja – stopa pri kojoj je razlika između neto sadašnje vrednosti priliva i odliva jednaka nuli.

### INTERNA STOPA RENTABILNOSTI

Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa koja čini da neto sadašnja vrednost svih tokova novca iz određenog projekta bude jednaka nuli.

1

### ODLIVI

Svi odlivi iz poslovne delatnosti, prema godinama, za period trajanja projekta (Prenos postojeće imovine, ulaganje u stalnu imovinu, ulaganje u obrtna sredstva, materijalni i nematerijalni troškovi, plate zaposlenih, porez na dohodak).

2

3

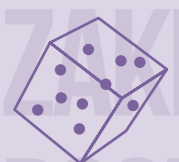
### NETO SADAŠNJA VREDNOST

Predstavlja meru profitabilnosti, odnosno efektivnosti delovanja privrednog subjekta ili projekta. Vrednost novčanog toka danas nije ista kao u nekom budućem periodu, tj. novčani tok u sadašnjosti ima najvišu vrednost, jer se isti odmah može ulagati i može početi da donosi dobit, dok budućito ne može u istoj meri. Diskon novčanih tokova podrazmeva svođenje budućih očekivanih korisnosti investicionih ulaganja na vrednost investicije u trenutku poslovanja.

4

5

6



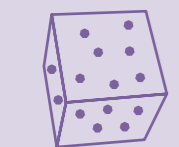
### BILANS STANJA

- Kratkoročna likvidnost
- Kretanje kapitala
- Kretanje aktive



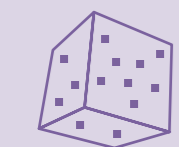
### BILANS USPEHA

- Ostvarena dobit u svim godinama trajanja projekta
- Rentabilnost projekta
- Ekonomičnost projekta



### GOTOVINSKI TOKOVI

- Pozitivan Cash u svim godinama trajanja projekta



### EKONOMSKI TOKOVI

- Godina povrata projekta
- Diskontna stopa
- Interna stopa rentabilnosti

## Konačna ocena poslovnog plana

### 6 OSNOVNIH ZAKLJUČAKA

BAZIRANO NA IZRAČUNATIM VREDNOSTIMA I ANALIZI BILANSA USPEHA, BILANSA STANJA, GOTOVINSKIH I EKONOMSKIH TOKOVA

### EKONOMIČNOST

- Projekat je ekonomičan, ako je koeficijent ekonomičnosti veći od 1
- Koeficijent ekonomičnosti=prihodi/rashodi (u reprezentativnoj godini).

### PROFITABILNOST

- Ostvarena dobit (pozitivan finansijski rezultat) u svim analiziranim godinama, tokom trajanja projekta, kao i pozitivan Tok gotovine za ceo period.

### RENTABILNOST

- Projekat je rentabilan ako su interna stopa rentabilnosti, kao i osnovna stopa rentabilnosti viša od diskontne stope, tj. prosečne godišnje kamatne stope na tržištu.

**Konačna ocena poslovnog plana:** ekonomičan, profitabilan, akumulativan, rentabilan, likvidan, neto sadašnja vrednost.

### AKUMULATIVNOST

- Projekat je akumulativan ako je stopa akumulativnosti pozitivna. Što je stopa viša, to je signal višeg nivoa akumulativnosti projekta.

### VREME POVRATA INVESTICIJE

- Jedan od najvažnijih segmenata izrade poslovnog plana jeste projektovanje godine u kojoj će se investicija u potpunosti isplatiti i „vratiti“, što se tiče ulaganja u istu. Tu se prvenstveno misli na otplatu uloženog i trenutak kada investicija počinje da donosi puni kapacitet, sa maksimalnom upotrebljivošću i profitabilnošću.

### NETO SADAŠNJA VREDNOST

- Mera profitabilnosti, odnosno efektivnosti delovanja privrednog subjekta. Ukoliko je neto sadašnja vrednost pozitivna, to znači da je projekat profitabilan i sa pozitivnim efektima po poslovanje kompanije.

Za više informacija o delovima ove brošure poslovnog plana:

Pogledajte **Radnu svesku za pisanje poslovnog plana - 2. deo** za detaljnija uputstva o tome kako dalje razvijati poslovni plan.

Da li je model poslovnog platna najbolji način da započnete za vas?:

[www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/](http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/)

SWOT analiza za poslovne planove:  
[www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/](http://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/)



## Dokumentacija za izradu poslovnog plana za pravna lica i RPG

REGISTROVANA POLJOPRIVREDNA GAZDINSTVA

### PRAVNA LICA

#### BILANS STANJA I KARTICE

Presek stanja sredstava i izvora sredstava na 31.12. i kartice osnovnih sredstava, kupaca, dobavljača i izveštaj iz kreditnog biroa.

#### BILANS USPEHA

Prihodi i rashodi i finansijski rezultat za period 01.01. – 31.12.

#### BRUTO BILANS

Bruto bilans sa poslednjim knjiženjima, kao presek poslovanja na određeni datum.

#### IZVEŠTAJ IZ APR-A

Podaci o sedištu preduzeća, datumu registracije, osnivačima, direktorima i zastupnicima.

### RPG

#### BILANS STANJA (GAZDINSTVA U SISTEMU PDV-A)

Presek stanja sredstava i izvora sredstava na 31.12.

#### BILANS USPEHA

Prihodi i rashodi i finansijski rezultat za period 01.01. – 31.12.

#### IZVOD IZ REGISTRA POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA

Setvena struktura, struktura stočnog fonda, podaci o registraciji gazdinstva, članovima gazdinstva, lokaciji i dr.

#### SPIŠAK OSNOVNIH SREDSTAVA

Kartica osnovnih sredstava, ili spisak svih osnovnih sredstava u vlasništvu porodice i nosioca gazdinstva.