

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA



BIZNIS PLAN
ZA PROŠIRENJE DELATNOSTI FIRME NDT PRO D.O.O.
-MASTER RAD-

Mentor
prof. dr Zoran Jović

Kandidat
Ana Arnautović Gorenčevska
400855/2013

Beograd, 2015.

SADRŽAJ:

I UVOD	5
II BANKA	11
2.Pojam	11
2.1.Bankarski poslovi.....	11
2.1.1. Vrste banaka	13
2.2. Pojam i značaj kredita	14
2.2.1. Vrste bankarskih kredita	17
2.2.2. Krediti za investicije	19
2.2.3. Krediti za obrtnu potrebu	19
2.2.4. Ostale vrste kredita	20
2.3. Kreditna politika i principi kreditne politike	21
2.4. Procedure banke u postupku kreditiranja.....	23
2.4.1. Uslovi odobravanja kredita.....	23
2.4.2. Strukturiranje kredita	24
2.5. Procedure u postupku kreditiranja	27
2.5.1. Podnošenje zahteva za kredit.....	28
2.5.2. Obrada kreditnog zahteva	29
2.5.3. Rešenje o kreditnom zahtevu	30
2.5.4. Zaključivanje ugovora o kreditu	31
2.5.5. Korišćenje kredita	31
2.5.6. Vraćanje kredita (otplata) i monitoring	32
III PLANIRANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE	33
3.1. Pojam i značaj planiranja	34
3.2. Planiranje - primarna i suštinska faza procesa menadžmenta	35
3.3. Planiranje i odlučivanje.....	37
3.4. Osnovne aktivnosti procesa planiranja	38
3.5. Vrste planiranja.....	40
3.5.1. Operativno planiranje	41
3.6. Korist od planiranja.....	42
IV BIZNI PLAN	44
4.1. Pojam biznis plana	45
4.2. Definisanje biznis plana.....	46

4.3. Biznis plan u funkciji finansijskog odlučivanja.....	47
4.3.1. Kada pisati biznis plan.....	49
4.3.2. Glavni razlozi za pisanje biznis plana	49
4.3.3. Značaj biznis plana za različite korisnike	50
4.4. Podela biznis planova	52
4.5. Faze izrade biznis plana	53
4.6. Raznolikost biznis planova	54
4.7. Osnovni segmenti biznis plana	56
4.7.1. Izvršni rezime biznis plana	57
4.8. Marketing segment biznis plana	58
4.8.1. Proizvodni segment biznis plana	59
4.8.2. Finansijski segment biznis plana	60
4.9. Finansijski plan	61
4.9.1. Investiciona ulaganja	61
4.9.2. Izvori finansiranja	63
4.9.3. Obračun rezultata poslovanja	64
4.9.4. Sintetički finansijski izveštaji	65
4.9.5. Finansijska analiza.....	66
4.9.6. Pokazatelji efikasnosti	71
4.9.7. Analiza u uslovima neizvesnosti	72
5. Realizacija biznis plana	73
VI POSLOVNI PLAN ZA PROŠIRENJE DELATNOSTI NDT PRO D.O.O.....	75
1. Opis projekta i svrha investiranja.....	76
2. Uvodni deo.....	77
2.1. Osnovni podaci o investitoru	77
2.2. Analiza i ocena dosadašnjeg poslovanja investitora.....	78
2.2.1. Horizontalna i vertikalna analiza poslovanja.....	78
2.2.2. Finansijska analiza poslovanja	83
3. Marketing plan	85
3.1. Tržište prodaje	85
3.2. Tržište nabavke	88
3.3. Asortiman i obim plasmana usluga.....	89
4. Finansijski plan	92

4.1. Struktura ulaganja i izvori finansiranja.....	92
4.2. Ukupni prihodi.....	93
4.3. Ukupni rashodi.....	96
4.4. Bilans uspeha	98
4.5. Novčani tok.....	99
4.6. Ekonomski tok	100
4.7. Bilans stanja.....	101
4.8. Analiza ekonomske opravdanosti investicije.....	101
4.8.1. Neto sadašnja vrednost investicije.....	101
4.8.2. Interna stopa rentabilnosti.....	101
4.8.3. Indeks rentabilnosti investicije	102
4.8.4. Period povraćaja investicije	102
4.8.5. Finansijska analiza.....	103
4.8.6. Prelomna tačka rentabiliteta	105
4.8.7. Statička ocena	106
4.9. Analiza osetljivosti	107
5. Zaključak.....	108
VII ZAKLJUČAK	109
VIII LITERATURA	112

I UVOD

„Čovek koji ne razmišlja i ne planira unapred, naići će na nevolju odmah ispred svojih vrata.“
Confucius

Sa tržišnom privredom i okončanjem veštačkog održavanja u životu velikih preduzeća kod nas, na videlo je izlašlo realno stanje duboke krize, neefikasnost poslovanja, prikriveni gubici, zastarela tehnologija i prezaposlenost. Turbulentno tržište zahteva brzu reakciju na potrebe kupaca, prilagođavanje proizvoda i usluga – maštu i akciju od svih. Nijedan od neophodnih atributa nije bio dostižan u kabastim birokratijama nad kojima lamentiramo.

Stvaranje tržišne ekonomije je spontan i razvojni proces koji proizilazi samo iz slobode. Sloboda uvek unosi razdor. Pristalice tržišne ekonomije moraju ne samo da prihvate već i da prigrlje neuspehe koji su rezultat tržišne konkurencije. Nerazumevanje osnovne uloge ekonomskog neuspeha stoji kao najveća prepreka za ostvarivanje prosperiteta slobodnog tržišta u bivšim socijalističkim zemljama. U meri u kojoj pokušavamo da „zaštitimo“ sebe od neizbežnog u toj meri kočimo svoju kolektivnu sposobnost da se prilagodimo tektonskom pomeranju u našoj ekonomskoj bazi.

Deo privrede koji na produktivan način može funkcionisati, stvarati vrednost, otvarati nova radna mesta i razmišljati o razvoju su mala i srednja preduzeća. Za njihov razvoj je neophodan dodatni svež kapital. Pregovori između moćnih finansijskih institucija i malih i srednjih preduzeća često su uzaludni, novac je tu ali nedostaje adekvatan mehanizam da se do njega dođe. Preduslov koji se mora ispuniti da bi se pribavila potrebna sredstva za razvoj malih i srednjih preduzeća je izrada biznis plana. Pored navedenog, biznis plan je u osnovi svakog poslovanja i preduzeću „osvetljava“ smer kretanja i čini izvesnijim opstanak u tržišnim uslovima poslovanja.

Neizvesnost poslovanja, loš menadžment, pogrešno izabran proizvod, usluga ili tržište, slab finansijski menadžment, nepovoljno okruženje, nefleksibilnost, neprofitabilnost poslovnih ideja, stihijsko poslovanje su ograničenja u poslovanju, a faktori uspeha su vitalnost i prethodni uspeh. Nesrazmera faktora uspeha i faktora koji loše utiču na poslovanje je očigledna. Izradom biznis plana mogu se u velikoj meri predvideti i eliminisati faktori neuspeha. Prosperitet u poslovanju i hvatanje koraka sa vremenom su ciljevi, a biznis plan odlično sredstvo za dosizanje cilja.

Poslovno planiranje je vremensko ogledalo namera u poslovanju, koje će jednako poslužiti vlasnicima, top menadžmentu i kreditorima. Planiranje nije „sanjarenje“ o tome šta ćemo uraditi u narednom periodu već odlučivanje o tome šta ćemo uraditi danas u nameri da ostvarimo ciljeve sutra. Efikasnost u poslovanju proističe iz dobrog planiranja. Iskustvo govori da kompanije mogu najviše uštedeti ukoliko dobro planiraju jer im to obezbeđuje da manje investiraju u resurse neophodne za ostvarivanje poslovnog rezultata. Biznis plan je standardni jezik komunikacije poslovnih ljudi u različitim situacijama: prilikom starovanja biznisa, ekspanzije biznisa, razvoja novih proizvoda i/ili usluga, obezbeđenja finansijskih

sredstava, donošenja upravljačkih odluka, kontrole poslovanja, reorganizovanja, prodaje biznisa.

Biznis plan predstavlja osnovu uspešnog preduzeća koje namerava da svoje poslovanje zasniva dugoročno i da svoje bogatstvo stalno uvećava. Bez obzira na broj ciljeva koje jedno preduzeće ima pred sobom, dobro urađen biznis plan u osnovi je uvek u funkciji veće efikasnosti rada i maksimalne dobiti. Biznis plan firme NDT Pro d.o.o. opisuje preduzetnički projekat i procenjuje ekonomsku i finansijsku dimenziju kako bi se razumela izvodljivost i profitabilnost aktivnosti koje se planiraju. Biznis plan firme NDT Pro d.o.o. objašnjava posao, upravljački tim, usluge koje pruža firma, strategije za ostvarenje formulisanih ciljeva uz formalno-kvantitativni izraz planiranih rezultata.

Metodologija istraživačkog rada

Problem istraživanja

Problem istraživanja je biznis plan koji predstavlja osnovu uspešnog poslovanja svakog preduzeća i značajan instrument upravljanja preduzećem, posebno malim i srednjim. Biznis plan sumira poslovne mogućnosti preduzeće koje se vezuju za osnivanje ili proširenje biznisa i definiše načine realizacije navedenih mogućnosti.

„Biznis plan je skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa.”¹

Biznis plan služi kao svojevrsni kompas za održavanje biznis projekata na željenom putu ka ostvarenju postavljenih poslovnih ciljeva preduzeća. Biznis plan je artikulacija moderne menadžerske vizije, načina za njeno ostvarenje i rizika koji je u to uključen. Ovaj plan detaljno objašnjava posao, upravljački tim, proizvod ili uslugu, strategije za ostvarenje formulisanih ciljeva uz formalno-kvantitativni izraz planiranih rezultata preduzeća. Reč je o planskom dokumentu u kome se precizira pravac buduće poslovne akcije preduzeća.

Biznis plan je veoma složen instrumen koji omogućava upravljanje poslovnim aktivnostima i upravljanje poslovnim poduhvatima u cilju njihove realizacija u preciznom vremenskom roku.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je organizacija i sadržaj biznis plana na primeru preduzeća NDT PRO d.o.o. Poslovno planiranje je vremensko ogledalo namera u poslovanju koje će jednako poslužiti vlasnicima, top menadžmentu i finansijerima. Dobro urađen biznis plan je garancija preduzetnikove sposobnosti da upravlja sopstvenom idejom. Biznis plan pokazuje koliko je novca potrebno za ekspanziju postojećeg biznisa. Nakon obavljenog razgovora sa

¹M. Ivaniš, „Upravljanje finansijama“, Univerzitet Singidunum, 2008, str. 129.

predstavnicima Bance Intese u Beogradu u vezi sa pribavljanjem sredstava za finansiranje poslovnog poduhvata u radu je na temelju tih dogovora predstavljena struktura ulaganja i izvora finansiranja koji pored sopstvenih sredstava obuhvata i sredstva iz kreditnih i subvencionisanih izvora.

Značaj i aktuelnost predmeta istraživanja proističe iz činjenice da efikasnost u poslovanju nije moguća bez dobrog planiranja. Poslovno planiranje je način da se sagledaju šanse, prednosti i mogućnosti kao i da se minimiziraju ili otklone eventualni rizici u poslovanju. Jedan od vidova materijalizacija planiranog je biznis plan.

Biznis plan je rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti jedne firme i kao takav je presek stanja u kome se firma danas nalazi. Biznis plan je dokument koji govori o perspektivama kompanije i njenom razvojnom potencijalu. To je set upravljačkih odluka čija će se realizacija desiti u predviđenom vremenskom periodu.

Biznis planom se postavljaju ciljevi, daju smernice i ukazuje na prekretnice u poslovanju kojima se potvrđuje isplativosti izloženog poduhvata. Budući da sopstveni izvori finansiranja često nisu dovoljni za realizaciju poslovnog poduhvata, preduzeće je prinuđeno da koristi pozajmljene izvore sredstava. Kvalitetno pripremljen biznis plan je opipljiv dokaz sposobnosti firme da upravlja svojom idejom i jedan je od presudnih faktora u odluci finansijera ili partnera da ulože sredstva u realizaciju poslovnog poduhvata.

Ciljevi istraživanja

Opšti cilj je da se ukaže na značaj biznis plan kao standardnog jezika komunikacije poslovnih ljudi u situacijama kao što su starovanje biznis, ekspanzija binisa, razvoj novih proizvoda ili usluga, obezbeđenje finansijskih sredstava, donošenje upravljačkih odluka, kontrole poslovanja, downsizing², reorganizovanje, prodaja biznisa. Biznis plan je neophodno izraditi da bi se pribavila potrebna finansijska sredstva ukoliko firma nije u prilici da iz sopstvenih sredstava realizuje poslovni poduhvat ali i da se proverí sama ideja jer je od vitalnog interesa da se kreativne snage i raspoloživa sredstva koriste racionalno.

Naučni cilj je naučna deskripcija segmenata biznis plana uključujući elemente klasifikacije uloge i značaja biznis plana u finansiranju i organizaciji poslovnog poduhvata. Akcenat je stavljen na finansijski segment biznis plana koji upućuje na zaključke o isplativosti čitavog poduhvata.

Društveni cilj ovog rada je da rezultati do kojih se dođe pomognu u shvatanju uloge i značaja biznis plana u finansiranju i organizaciji poslovnog poduhvata. Cilj je da se ukaže na značaj biznis plana kao standardnog jezika komunikacije poslovnih ljudi u različitim situacijama, prikažu osnovni segmenti biznis plana kao dokumenta i da se da podsticaj planskom poslovanja.

² U strategijskom menadžmentu označava vrstu transformacije organizacije sa težnjom ka smanjenju poslovnih aktivnosti preduzeća, napuštanju određenih aktivnosti, sužavanju asortimana proizvoda, zatvaranju pojedinih pogona, a u skladu sa tim i smanjenju broja zaposlenih.

Hipoteze istraživanja

U istraživanju se polazi od osnovne hipotetičke tvrdnje:

Biznis plan pokazuje da li poslovna ideja ima finansijskog i operativnog smisla i nezaobilazno je sredstvo za finansiranje i organizaciju poslovnog poduhvata firme NDT PRO d.o.o, Beograd.

Osnovna hipotetička tvdnja se operacionalizuje preko sledećih posebnih hipoteza:

Posebna hipoteza a: Značaj planiranja se zasniva na potrebi za sistematičnim i kontinuelnim razmišljanjem o budućnosti pre neposrednog reagovanja i sticanju jasne slike o posledicama sadašnjih odluka.

Posebna hipoteza b: Biznis plan doprinosi da se kristalizuju poslovne ideje, određuje pravac razvoja firme i merilo je na osnovu koga se vrednuje uspešnost realizacije poslovnog poduhvata.

Posebna hipoteza c: Biznis planom se stiče uvid u poslovanje koje se želi razviti na osnovu detaljne analize predstojećeg poslovnog poduhvata i baziran je na istraživanju tržišta.

Posebna hipoteza d: Finansijski segment biznis plana procenjuje finansijsku opravdanost ulaska u posao kako za preduzetnika tako i za potencijalnog finansijera ili partnera.

Posebna hipoteza e: Biznis plan potencijalnom finansijeru obezbeđuje uvid u realne i uverljive projekcije, a time i stepen rizika ulaganja u poslovni poduhvat.

Posebna hipoteza f: Dobro pripremljen biznis obezbeđuje investiciona sredstva za realizaciji poslovnog poduhvata.

Metode istraživanja

Za obradu teme master rada i realizaciju postavljenih ciljeva neophodno je adekvatno istraživanje i metodologija. Četiri osnovna konstitutivna metodološka principa ovog rada su: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Metode istraživanja su primenjene sa stanovišta predmeta i cilja u nameri da se odgovori na postavljene probleme. Istraživanje je vršeno sa stanovišta problema u okviru predmeta i cilja istraživanja. Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda.³

Od analitičkih osnovnih metoda u radu su korišćene: analiza, dedukcija i apstrakcija.

Od sintetičkih osnovnih metoda su korišćene: sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija.

³ Delo koje pokriva oblast: M.I. Miljević, „Metodologija naučnog rada“, Filozofski fakultet, Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007, str. 266-272.

Od opšte-naučnih metoda primenjene su: hipotetičko-deduktivna, komparativna i statistička metoda.

Istraživanje je :

po kriterijumu opštosti	=> pojedinačno istraživanje
po kriterijumu svojstva predmeta	=> pretežno teorijsko-empirijsko istraživanje
po kriterijumu vremena	=> transferzalno istraživanje
po kriterijumu pripadnosti nauci	=> interdisciplinarno istraživanje
po kriterijumu aktuelnosti predmeta	=> aktuelno istraživanje sa elementima projekcije
po kriterijumu svrhe istraživanja	=> verifikatorno istraživanje
po kriterijumu naučnog cilja	=> deskriptivno sa elementima klasifikatorskog istraživanja
po kriterijumu uloge istraživanja u nauci	=> primenjeno sa elementima razvojnog istraživanje.

Problem je posmatran kao celina i kao deo šire celine. Predmet istraživanja je determinisan elementima ekonomskog, pravnog i političkog sistema u kome je posmatran. Predmet istraživanja je po aktuelnosti kombinovano istraživano, prati se razvoj pojave u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

Biznis plan je značajan instrument upravljanja preduzećem, nezaobilazan je deo planske i upravljačke funkcije svake firme. Reč je o dokumentu koji sadrži rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti firme i kao takav je presek stanja u kome se firma danas nalazi. Istraživanje je usmereno na utvrđivanje značaja biznis plana u funkciji finansiranja i organizacije poslovnog poduhvata privatne firme NDT PRO. d.o.o., Beograd registrovane u Srbiji. Konačan cilj je izrada konkretnog biznis plana firme NDT PRO d.o.o. i rad na realizaciji poslovne ideje u naredne 10 godina.

U prikupljanju podataka primenjen je metod analiza sadržaja dokumenata uključujući i statistički metod (bez bavljenja statističkom analizom) na dva nivoa:

- na nivu izvorne građe, izvornih propisa i međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja
- na nivou sekundarne građe, sekundarna analiza ranijih istraživanja i adekvatne literature.

Polazeći od postavljenih hipoteza i ciljeva istraživanja proistekla je struktura rada:

U *uvodnom delu rada* je nakon uvodne reči o temi master rada, obrađena metodologija istraživanja. Definisan⁴ je problem koji se izučava preko navedenog predmeta istraživanja. U nastavku su navedeni ciljevi istraživanja i postavljen sistem hipoteza (u cilju objedinjenja problema, predmeta i metoda istraživanja). Predmet istraživanja je uslovio izbor metoda istraživanja što se preko hipoteza i ciljeva reflektovalo na samu strukturu rada.

⁴ „Definisanje je tačno misaono shvatanje predmeta pomoću pojmova – sudova kojima se shvata određeni predmet, njegov pojam i termin kojim se taj predmet i taj pojam označava.“ S. Milosavljević, I. Radosavljević, „Osnovi metodologije političkih nauka“, Službeni glasnik, Beograd, 2008, str. 151.

U *drugom delu rada* biće definisan pojam banke i bankarskih poslova, pojam, vrste i značaj kredita kao najznačajnijeg bankarskog proizvoda nakon čega će biti razmotrene procedure u postupku kreditiranja. Cilj firma NDT Pro d.o.o. je da izvrši ulaganje u proširenje poslovanja, a sredstva koja su neophodna za finansiranje poslovnog poduhvata ima nameru da pribavi od banke. Kao neophodnost se nameće poznavanje načina i uslova koje je banka kao poverilac propisala kako prilikom podnošenja zahteva za kredit tako i prilikom vraćanja pozajmljenih sredstava banci.

U *trećem delu rada* biće definisan pojam i značaj planiranja, njegovo mesto u procesu menadžmenta i vezi planiranja i odlučivanja. Nakon toga biće reči o aktivnostima procesa planiranja, vrstama planiranja, vrstama planskih odluka na temelju čega je izveden zaključak o koristima od planiranja.

U *četvrtom delu rada* je definisan pojam i značaj biznis plana, njegova funkcija u finansijskom odlučivanju, razlozi za izradu i njegov značaj za različite korisnike. Sledi identifikovanje faza izrade biznis plana, predočavanje sadržajne i metodološke raznolikosti biznis planova sa isticanjem četiri nezaobilazna segmenta svakog biznis plana. Finansijski segment biznis plana je vezivni elementa čitave konstrukcije i kao takav biće detaljnije obrađen sa definisanjem pojma i značaja njegovih elemenata koji svedoče o finansijskoj poziciji firme, potrebnim sredstvima i opravdanosti ulaska u realizaciju poslovne ideje. Nakon toga biće reči o realizaciji biznis plana u smislu njegove upotrebe kao sredstva za predstavljanje ideje finansijerima i animiranje istih u cilju pribavljanja finansijske podrške za realizaciju poslovnog poduhvata.

U *petom delu rada* se nalazi biznis plan firme NDT PRO d.o.o. u okviru koga je opisan projekat i svrha investiranja te analizirano dosadašnje poslovanje firme. Predočene su tržišne perspektive kada je reč o realizaciji samog projekta. Finansijski segment biznis plana je vezivni element čitave konstrukcije i svedoči o finansijskoj poziciji firme, potrebnim sredstvima i opravdanosti ulaska u realizaciju poslovne ideje.

Šesti deo rada je zaključak u okviru koga se nastojala pronaći logična veza svega navedenog sa željom da nam u ekonomiji zasniva simfonijski orkestar objedinjenih znanja⁵ gospodina Drakera.

Sedmi deo rada je spisak korišćene literature.

⁵ „Obrazovana ličnost treba da je u stanju da primeni svoje znanje da se nosi sa sadašnjošću, da i ne pominjemo oblikovanje budućnosti“- P. Drucker, „Postkapitalističko društvo“, Prevod, Grmeč, Beograd, 1995, preuzeto sa : http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2011/radovi/A1-1/A1.1-3.pdf

II BANKA

2. Pojam

Banke su najveći finansijski posrednici u privredi. Banka posreduje u finansijskim transakcijama, prikupljanju depozita i pribavljanju sredstava, kreiranju novca i odobravanju kredita, obavljanju platnog prometa. Posreduju između onih koji nude viškove svojih sredstava i onih kojima su ti viškovi potrebni.

„Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova čiji su osnovni poslovi depozitni, kreditni i poslovi platnog prometa”⁶

Etimologija⁷ i lingvistika⁸ ukazuje da reč *banka* potiče od italijanske reči *banco*. Navedena reč je korišćena sa značenjem „klupa“ ili „pult za zamenu novca“ i odnosila se na sva plaćanja i naplate u vezi sa prometom koji se obavljao na trgovima i vašarima.

Banka se može definisati u smislu:⁹

- Ekonomskih funkcija – banke u privredi obavljaju transfer sredstava od štediša ka zajmoprimaocima (finansijsko posredovanje) i uključene su u plaćanje robe i usluge koje su prometovane;
- Usluga koje pruža klijentima – od nastanka banke pružaju veliki broj usluga klijentima, odobravaju zajmove kompanijama, fizičkim licima i državama, trguju hartijama od vrednosti, organizuju i garantuju emisije hartija od vrednosti, učestvuju u zaštiti osiguranja, planiranju finansija, upravljanju penzionim sistemima, a neretko obavljaju i savetodavne usluge kompanijama;
- Pravne osnove postojanja – kako bi država mogla sprovesti kontrolu bankarskog poslovanja banka je krajem XIX veka u SAD definisana kao bilo koja kompanija koja pruža usluge deponovanja sredstava koja podležu povlačenju na zahtev (na osnovu čeka ili elektronskog transfera sredstava) i odobrava zajmove komercijalne ili poslovne prirode.

2.1. Bankarski poslovi

Osnovna posrednička funkcija banke je pribavljanje i usmeravanje sredstava sa svrhom uzimanja i davanja kredita.

⁶ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 5

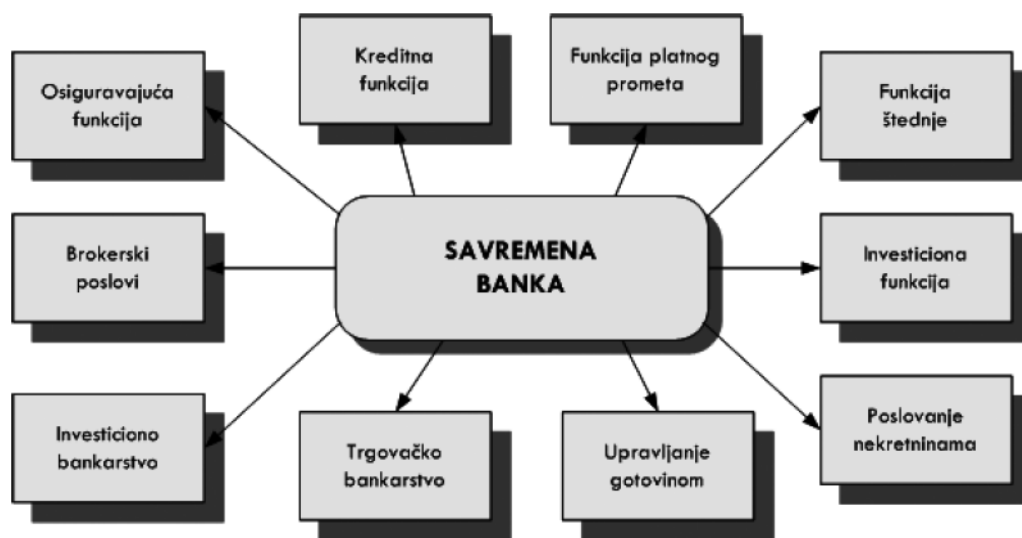
⁷ Nauka koja istražuje poreklo, koren i osnovna značenja reči – M. Vujaklija, „Leksikon stranih reči i izraza“, Prosveta, Beograd, 1996/97, str. 295.

⁸ Nauka o jeziku – isto, str. 492.

⁹ Isto.

U osnovne bankarske poslova svrstavamo:

- 1) Prikupljanje depozita i pribavljenje sredstava - pasivni bankarski poslovi su poslovi mobilizacije i koncentracije finansijskih sredstava. Za pribavljena sredstva banka isplaćuje pasivnu kamatnu stopu. Tako mobilisana sredstva, banka plasira finansijski deficitarnim sektorima u vidu kredita, na koje naplaćuje aktivnu kamatnu stopu.
- 2) Kreditiranje novca i odobravanje kredita – aktivni bankarski poslovi su poslovi u kojima se banka javlja kao poverilac. Već pribavljena sredstva banka plasira finansijski deficitarnim sektorima u vidu kredita, na koje naplaćuje aktivnu kamatnu stopu. Aktivnim poslovima banke plasiraju finansijske viškove u vidu različitih vrsta kredita i nekreditnih ulaganja.
- 3) Obavljanje platnog prometa – spada u red neutralnih bankarskih poslova koje banka obavlja u svoje ime, a za račun svojih komitenata i klijenata nastupajući kao posrednik ili komisionar. Za svoje posredovanje banka naplaćuje proviziju ili utvrđenu naknadu. U neutralne poslove ubrajamo: posredovanje u domaćem platnom prometu, čuvanje nenovčanih depozita, kupovina i prodaja vrednosti (vrednosnih papira, valuta, deviza), otvaranje akreditiva i izdavanje kreditnih plasmana, upravljanje imovinom komitenata.



Ilustracija br. 1 Usluge koje pruža savremena banka¹⁰

Savremena banka pored osnovnih bankarskih poslova obavlja i niz sporednih (parabankarskih poslova). Savremena banka je značajno razvila paletu proizvoda i usluga koje pruža u nastojanju da osigura profitabilno poslovanje, da odgovori tražnji klijenata i da ojača svoju konkurentsku poziciju. Finansijska deregulacija učinila je savremeno bankarstvo veoma konkurentnim. Banke se međusobno nadmeću sa jedne strane kamatnim stopama koje nude da

¹⁰ P. S. Rose, S.C. Hudgins, „Bankarski menadžment i finansijske usluge“, Data Status, Beograd, 2005, str. 12.

privuku depozite, a sa druge strane kamatnim stopama koje naplaćuju dužnicima za kredite koje im odobravaju. Sa jačanjem konkurencije kamatne stope na kredite opadaju, a kamatne stope na depozite rastu.¹¹

2.1.1. Vrste banaka

Banke se mogu klasifikovati na osnovu sadržaja poslova kojim se bave, vrste i ročnosti sredstava s kojima posluju, vrste privredne delatnosti s kojom posluju, prema pravnoj formi, prema regionalnom rasporedu.

Osnovna klasifikacija banaka se kreće od sadržine poslova kojima se banka pretežno bavi, pa se podela može izvršiti na:¹²

- Centralnu ili emisionu banku – je jedinstvena emisiona ustanova monetarnog sistema ili banka banaka. Odgovorna je za emisionu, kreditno-monetarnu i deviznu politiku, za regulisanje novčane mase, za stabilnost valute i finansijsku disciplinu i za obavljanje drugih poslova određenih zakonom.
- Depozitne banke – predstavljaju vrstu poslovnih banaka koje vrše mobilizaciju kratkoročnih izvora. Sredstva pribavljaju iz depozita i uloga na štednju i plasiraju ih pod određenim interesima na kratak rok. Ove banke se nazivaju komercijalnim bankama.
- Univerzalne banke – su banke koje obavljaju kratkoročne i dugoročne bankarske poslove i bave se najvećim brojem poslova iz bankarske nomenklature. Kombinacija su komercijalnih i investicionih banaka.
- Poslovne banke – se razlikuju od drugih banaka po izvorima sredstava i poslovima koje obavljaju. Za svoje aktivnosti uglavnom koriste vlastita sredstva koja se sastoje od kapitala i rezervi, dok kao dopunske izvore kreditnog potencijala koriste depozite krupnih preduzeća. U razvijenim zemljama se ove banke bave finansiranjem kompanija na osnovu depozita ili hartija od vrednosti (HOV) sa dugim rokom.
- Specijalizovane i granske banke – su banke koje obavljaju pojedine bankarske poslove za potrebe grane, grupacije ili asocijacije. Reč je o investicionim poslovima, izvozno-uvoznim poslovima, deviznim poslovi, eskontnim poslovima, poslovima čuvanja i rukovanja hartijama od vrednosti.
- Štedno-kreditne organizacije – su finansijske organizacije osnovane u cilju odobravanja kredita svojim članovima po povoljnim uslovima. Kao organizacione oblike razlikujemo: štedionice, štedno-kreditne zadruge i štedno-kreditne službe.

¹¹ D. Begg, i dr., „Ekonomija“, Data Status, Beograd, 2010, str. 393.

¹² M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 10-11.

Tokom poslednjih nekoliko decenija finansijska tržišta i institucije su prošli kroz radikalnu transformaciju i naglu ekspanziju podstaknutu opštim trendom deregulacije, liberalizacije, globalizacije i procesom informatičke revolucije. Brze promene su uticale na širenje palete proizvoda i usluga koje banke pružaju klijentima. Granice svetskih finansijskih tržišta su izbrisane što donosi novi talas promena, beneficija i rizika.¹³

Banke imaju ogromnu ulogu u usmeravanju sredstava ka zajmoprimcima koji imaju dobre investicione prilike, ta aktivnost je važna da bi finansijski sistem i privreda lako i efikasno funkcionisali. Svoj profit banke ostvaruju tako što odobravaju kredite. Banke ostvaruju profit preuzimanjem obaveza sa određenim karakteristikama (određenom kombinacijom likvidnosti, rizika, veličine i prinosa), a potom ulaganjem dobijenih sredstava u kupovinu onih koja imaju drugačije karakteristike. Navedeni proces se naziva *transformacija sredstava*.¹⁴ Primera radi, štedni depozit jednog lica obezbeđuje sredstva banci da odobri hipotekarni kredit drugom licu. Na taj način banka transformiše štedni depozit (aktivu deponenta) u hipotekarni kredit (aktivu banke). Banke se otuda nazivaju depozitno-kreditnim institucijama. Navedenu transformaciju sredstava možemo opisati tako što ćemo reći da se banka „kratkoročno zadužuje, a dugoročno kreditira“ budući da odobrava dugoročne kredite, a finansira ih emitovanjem kratkoročnih depozita.

Transformacija sredstava i pružanje niza usluga (kliring čekova, evidencija, kreditna analiza itd.) nalik je poslovanju u svakoj kompaniji. Ukoliko banka pruža dobre usluge i ako su joj troškovi mali, ona ostvaruje prihode na osnovu svoje aktive, profitira, u suprotnom će pretrpeti gubitke. Banke je poslovna organizacija koja ostvaruje profit kroz kreditiranja i zaduživanja i mora pronaći profitabilne načine pozajmljivanja onoga što je sama pozajmila.

2.2. Pojam i značaj kredita

Kredit je jedan od najznačajnijih bankarskih proizvoda. Pre osnivanja banaka, poslovima pozajmljivanja novca uz naplatu kamate, bavile su se institucije koje su preteče savremenih banaka. Najveće ograničenje pojedinaca i država je činjenica da trošimo više nego što u datom trenutku možemo, a banka nam pomaže da taj problem prevaziđemo tako što nam pozajmljuje sredstva. Taj posao se naziva *kreditnim poslom* ili *kreditiranjem*. Pojedinci pozajmljuju novac u nameri da obezbede željena potrošna dobra. Firme pozajmljuju novac radi ulaganja u proširenje poslovanja. Mnoge države su pozajmljivale novac da bi se spremile za ratove, da bi obnovile svoju ratom razorene privrede ili gradile investicione i infrastrukturne projekte. Banke kao poverioci ostvaruju kamatu koja se naziva *aktivnom kamatnom* i za banke je ovaj posao najznačajniji budući da je najveći u strukturi ukupnih prihoda banke. U epohama koje su prethodile tržišnoj proizvodnji kredit je imao naturalni karakter, davao se i vraćao uglavnom u robu. Sa pojavom robno-novčanih odnosa kredit dobija

¹³ http://www.ekof.bg.ac.rs/casopisi/download/EIP_02.pdf, N. Fabris, članak : Bankarske krize sa posebnim osvrtom na male otvorene ekonomije, kvartalni časopis „Ekonomске ideje i praksa“ br. 2, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, str. 27

¹⁴ F. S. Mishkin, „Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta“, Data Status, Beograd, 2006, str. 201-205.

ekonomski karakter. U savremenim uslovima kredit se najčešće izražava, nastaje i gasi u novcu.

Kredit je dužničko-poverilački odnos zasnovan na ustupanju prava raspolaganja novčanim sredstvima od strane komitenta (kreditora, zajmodavca, banke) dužniku (korisniku kredita, zajmoprimcu) na određeno vreme i pod određenim uslovima (vreme, kamata, način otplate, pokriće).¹⁵

Pojam kredita kao oblika finansijskih ulaganja vezuje se za *poverenje* koje predstavlja jedan od najvažnijih momenata pri zasnivanju kreditnog odnosa. Prvobitni pojam poverenja još je bitan kod ličnog kredita gde se zadužuje pojedinac dok se u masovnoj upotrebi kredita kreditni odnos manje zasniva na ličnom poverenju, a više na sistemu raznih obezbeđenja i garancija koje je korisnik kredita dužan da obezbedi davaocu kredita.

Izraz kredit vodi poreklo od latinske reči *credare* što znači *verovati*. Poverenje između banke kao poverioca i klijenta kao dužnika je od presudnog značaja kod kreditnih poslova. Kredit označava verovanje u sposobnost dužnika da vrati poveriocu na njegov zahtev ili u dogovorenom roku pozajmljeni novac.

Kredit se razvio iz ugovora o zajmu koji je karakterističan za naturalnu privredu u fazi proste razmene roba. Kredit je nastao nakon zajma kada trampa više nije mogla da prati razvijenu društvenu podelu rada. Moguće je uočiti da je kredit stariji od industrije, bankarstva pa i samog novca.

Danas kredit predstavlja robu koja ima svoju cenu i tržište. Kredit predstavlja jedan od osnovnih oblika finansijskih ulaganja i omogućava zadovoljavanje najširih potreba građana, privrede i društva. Bez kredita proces reprodukcije bi u znatnoj meri bio usporen.

Ukupni plasmani banaka mogu se, podeliti na dve velike grupe: kreditne i nekreditne plasmane koji se evidentiraju u aktivni bilansa banke i predstavljaju aktivne bankarske poslove.¹⁶ U savremenom bankarstvu se uočava tendencija porasta nekreditnih plasmana banaka u odnosu na kreditne plasmane ali kreditni plasmani još uvek dominiraju u strukturi aktive banaka i banke najveći deo svog potencijala plasiraju u obliku kredita. U pravnoj teoriji se kredit definiše kao formalni obligacioni ugovor kod koga se poverilac obavezuje da dužniku stavi na raspolaganje određenu vrednost izraženu u novcu, a dužnik se obavezuje da ovu vrednost upotrebi pod ugovorenim uslovima, da je vrati u određenom roku i da plati ugovorenu naknadu.¹⁷

Kredit (kao monetarna institucija) je dobrovoljno i sporazumno ustupanje kupovne snage jednog lica (poverioca, kreditora) drugom licu (dužniku, debitoru) uz simultano nastajanje obaveze ovog poslednjeg da u nekom budućem roku vrati isti iznos kupovne snage. Iz ovoga sledi:

¹⁵ L. Barjaktarović, „Monetarno - kreditni i devizni sistem”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 49

¹⁶ J. Dušanić, „Poslovno bankarstvo“, Consseco institut, Srpsko Sarajevo - Beograd, 2003, str. 176-178..

¹⁷ Z. Antonijević, M. Petrović, B. Pavićević, „Bankarsko pravo“, Savremena administracija, Beograd, 1982, str. 171.

- 1) da je zajam samo jedan od oblika kredita;
- 2) da plaćanje unapred nije, a odlaganje plaćanja (npr. kod kupoprodaje, ugovora o delu ili činjenju usluga) jeste kredit;
- 3) samovoljno odlaganje plaćanja nije kredit;
- 4) kamata nije bitan element kredita, mada se često, bilo po ugovoru ili po zakonu plaća;
- 5) kupovna snaga koja se ustupa ne mora da je prethodno postojala, već može da se, odobravanjem kredita, stvara.¹⁸

Razvijenost finansijskog tržišta, njegova stabilnost, dinamika i dubina su pokazatelji razvijenosti nacionalne privrede i stepena njene spremnosti za ravnopravno uključivanje u savremene ekonomske tokove u svetu.

U savremenim privrednim uslovima kredit ima sledeće funkcije:¹⁹

- *Mobilizatorsku funkciju* - osnovna funkcija kredita je da se na najbolji način izvrši alokacija prikupljenih finansijskih sredstava;
- *Obezbeđenje kontinuiteta reprodukcije* - putem kreditiranja obezbeđuje se povećanje proizvodnje, likvidnost i kontinuitet proizvodnje, regulisanje ponude i tražnje na tržištu,
- *Obezbeđuje likvidnost i stabilnost privređivanja* - omogućava prevazilaženje sezonskog karaktera proizvodnje i raskoraka između plasmana i naplate;
- *Reguliše ponudu i tražnju na tržištu* - kreditiranje klijenata koji trenutno ne raspolažu platežno sposobnom tražnjom utiče na stabilnost cena, smanjivanje zaliha i stabilizovanje tržišta;
- *Relativizuje postojeće regionalne razlike razvijenosti* - doprinosi prevazilaženju raskoraka između stepena razvijenosti pojedinih zemalja i regiona
- *Stimuliše međunarodnu ekonomsku razmenu* - predstavlja značajno sredstvo konkurentnosti nacionalne privrede
- *Kontrolna funkcija* – proces negativne selekcije klijenata (banka isključuje zajmotražioce za koje proceni da su kreditno nesposobni). Zadovoljenje uslova za odobravanje kredita i permanentno praćenje klijenata tokom perioda otplate kredita omogućava kontrolu privrednih subjekata.

¹⁸ „Ekonomska leksikon“, Savremena administracija, Beograd, 1975, str. 617.

¹⁹ Đ. Đukić, V. Bjelica, Ž. Ristić, „Bankarstvo“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str. 130

2.2.1. Vrste bankarskih kredita

Kredit je jedan od ključnih bankarskih poslova u savremenim uslovima, iako je u novijem periodu došlo do velike disperzije bankarskih poslova i usluga koje banke vrše. Kredit je masovni, visoko standardizovani proizvod sa velikim brojem namena.

Prema različitim kriterijumima krediti se mogu razvrstati na sledeći način:²⁰

- prema obliku u kojem se daju:
 - naturalni - reč je o najstarijem kreditnom obliku, kredit se daje i vraća u realnom dobru, najčešće poljoprivrednom proizvodu
 - robno-novčani - najčešće ga praktikuju kompanije međusobno, kredit se odobrava u robi, a vraća u novcu
 - novčani kredit - u savremenim uslovima se uglavnom podrazumeva ovaj oblik kredit koji se daje i vraća u novcu
- prema nameni, odnosno prema upotrebi:
 - potrošački - krediti koji su namenjeni potrošačima, a koji povećavaju njihovu platežnu moć, reč je o povećanju platežne sposobne tražnje i indirektnom uticaju na porast proizvodnje
 - proizvođački - krediti su namenjeni proizvođačima, direktno utiču na porast proizvodnje i razlikujemo:
 - kredit za obrtne namene – kredit namenjen za finansiranje redovnog procesa proizvodnje
 - kredit za investicione namene - namenjen je za kupovinu osnovnih sredstava ili izgradnju pogona
- prema kriterijumu ročnosti:
 - kratkoročni krediti - odobravaju se sa periodom vraćanja do dve godine
 - srednjoročni krediti - odobravaju se na rok od 2 do 10 godina
 - dugoročni krediti - rok dospeća je preko 10 godina
- prema kriterijumu ko je poverilac:
 - privatne
 - bankarske
 - javne
 - domaće
 - inostrane
- prema kriterijumu ko je dužnik, odnosno korisnik kredita

²⁰ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 180-181.

- industrijski
 - komunalni
 - zanatski
 - državni
 - trgovački
- prema kriterijumu obezbeđenja kredita
- lični -personalni– je krediti koji se odobrava fizičkom licu ili preduzeću bez specijalnog pokrića, a naziva se i -blanko kredit, odnosno -otvoreni kredit
 - realni kredit ili pokriveni – je kredit koji ima realno pokriće u zalaganju realne vrednosti iz kojih se poverilac može naplatiti u slučaju neispunjenja obaveze. Tu svrstavamo: hipotekarni, založni i garantni kredit
- prema kriterijumu kamaćenja
- kamatni – kredit koji predviđa otplatu uz zaračunavanje kamate kao cene kredita
 - beskamatni - krediti ne predviđa zaračunavanje kamate već cenu obračunavaju na neki drugi način
- prema kriterijumu povlačenja kredita na:
- jednokratne – isplaćuju se u jednoj tranši
 - sukcesivne - krediti koji se povlače po odobrenju u više rata
- prema načinu otplate:
- krediti se mogu otplaćivati u celini (otplata se vrši u celini u roku dospeća)
 - u ratama i
 - putem anuiteta, kada se otplaćuje zajedno sa pozajmljenim iznosom i odgovarajuća kamata (amortizacioni krediti).
- prema rezidentnosti poverioca, kredit može biti:
- domaći i
 - strani (međunaradni) - bazična podela međunarodnog kreditiranja je na državne kredite i kredite privatnog sektora.²¹

Kreditni za obrtnu potrebu i investicioni krediti su najznačajniji za ekonomski razvoj jedne zemlje te ćemo ih u nastavku nešto detaljnije obraditi.

²¹ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 181-182.

2.2.2. Krediti za investicije

Investiciona ulaganja preduzeća ali i čitave privrede bitan su uslov dinamike rasta pojedinačnog preduzeća ili nacionalne privrede. Preduzeće, odnosno privreda mogu da računaju na:

- sopstvena sredstva kao izvor finansiranja investicija,
- bankarska sredstva, ukoliko prethodni izvori sredstava nisu dovoljni ili
- finansijsko tržište kao izvor.

Poslovna politika banaka nalaže da izvori bankarskih sredstava kredita za investicione potrebe preduzeća moraju biti trajni. Kreditni potencijal banke za investicione kredite zavisi od volumena i strukture sredstava koja imaju trajan karakter, kao što su: sredstva fonda osnivača, sredstva rezervi, dugoročni depoziti, dugoročna kreditna sredstva koje je banka obezbedila iz domaćih ili inostranih izvora zaduživanja.

Ovi krediti se mogu koristiti za:²²

- početno investiranje preduzeća u osnivanju,
- za tehničko - tehnološko unapređenje materijalne osnove rada ili
- za obezbeđenje trajnih obrtnih sredstava.

Odobrenju investicionog kredita prethodi sprovođenje određene bankarske procedure koja je izuzetno rigorozna i komplikovana budući da je reč o dugoročnom zaduženju klijenta. Uz zahtev za investicioni kredit se podnosi i *Investicioni program* sa odgovarajućom dokumentacijom.

Investicioni program je elaborat u kojem se obrazlažu cilj i svrha investiranja. Najvažnije je da investicioni projekat ukazuje na isplativost poduhvata, odnosno mogućnost da se sredstva iz kredita vrate banci u roku, uvećana za kamatu. Investicioni program sadrži : objašnjenje projekta, ekonomsku opravdanost investiranja, energetske izvore, transport, radnu snagu, potrebna obrtna sredstva, asortiman proizvodnje, kalkulaciju cena, rentabilnost itd.

Predlog za odobravanje kredita razmatraju odgovarajući nadležni organi banke i donose konačnu odluku. Nakon toga se zaključuje ugovor o kreditiranju, koji je praćen pribavljanjem odgovarajućeg oblika jemstva (garancija druge banke, upis hipoteke i dr).

2.2.3. Krediti za obrtne potrebe

Obrtna sredstva su sredstva koja menjaju svoj oblik i mogu se na kraju ciklusa ponovo vratiti u novčani oblik. U obrtna sredstva spadaju: novac, sirovine i materijal, proizvodnja u

²² S. Barać, M. Hadžić, B. Stakić, M. Ivaniš, „Poslovno bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005, str. 263.

toku, zalihe gotove robe, potraživanja od kupaca. Razlikujemo trajna ili stalna obrtna sredstva i obrtna sredstva u užem smislu. Trajna obrtna sredstva su deo obrtnih sredstava koji je uvek vezan za proizvodnju i promet i nije podložan sezonskim promenama.

Kreditni za trajna obrtna sredstva – su dugoročni investicioni krediti iz kojih se obezbeđuju sredstva za reprodukciju materijala, nedovršenu proizvodnju, poluproizvode i gotove proizvode. Preduzeće ovakav vid kredita traži od banke na početku rada za pokretanje procesa proizvodnje, za potrebe procesa proizvodnje ili u slučaju nenamenskog trošenja sredstava predviđenih za obrtna sredstva. Za ovakve dugoročne investicione krediti je pravilo da budu odobreni iz dugoročnih izvora sredstava banke.

Kreditni za kratkoročne, obrtne potrebe – podrazumevaju obezbeđenje sredstava u cilju prevazilaženja povremenih, sezonskih ili vanrednih teškoća. Ovi krediti mogu biti namenjeni proizvodnji, zalihama ili robnom prometu.

Pri odobravanju kredita za obrtne potrebe banka mora da vodi računa o nekoliko faktora: sigurnosti proizvoda, obimu zaliha koji mora biti ekonomski opravdan, sezonskom karakteru proizvodnje ili prodaje, pripremi proizvodnje, plasmanu proizvoda za izvoz, za zalihe osnovnih prehrambenih proizvoda i zalihe materijala za reprodukciju.

U praksi se često koriste kreditne linije (*credit lines*), što podrazumeva da preduzeća mogu da koriste onaj iznos kredita kod banke koji im je u tom momentu potreban, ali do određenog limita koji je unapred dogovoren i u određenom roku trajanja kreditne linije.²³

2.2.4. Ostale vrste kredita

Osim navedenih kredita postoje i vrste kredita koji se odobravaju uz prethodno realno obezbeđenje: eskontni, hipotekarni, rambursni, krediti po tekućem računu, krediti po osnovu datog akcepta, avala i garancije. Posebnu vrstu kredita predstavljaju krediti za finansiranje izvoznih poslova.²⁴

Eskontni kredit - odobrava se na osnovu meničnog jemstva tako da je eskontni kredit u suštini menični kredit. Banka koja raspolaže slobodnim sredstvima kupuje, odnosno otkupljuje menicu od imaoca pre njenog roka dospeća. Pri tome banka umanjuje meničnu sumu za iznos eskonta (kamate) i provizije banke.

Hipotekarni kredit - predstavlja oblik dugoročnog kredita koji se odobrava korisniku na osnovu zaloge nepokretne imovine dužnika (nekretnine, kuće, zemljišta), kao i pokretnih stvari veće vrednosti (vazduhoplovi, plovila). Stavljanjem hipoteke banka ne stiče vlasništvo nad nepokretninom, već samo pravo da se može naplatiti u slučaju neizvršavanja obaveza dužnika ali ni dužnik ne može imovinu otuđiti bez saglasnosti banke.

²³ M. Ćirović, „Bankarstvo“, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007, str. 96

²⁴ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 183-186.

Lombardni kredit - je kratkoročni vid kreditiranja, pri čemu zalogu za kredit predstavljaju pokretne stvari, veće vrednosti kao što su stokovi robe, hartie od vrednosti i dragocenosti. Vrednost odobrenog kredita je 60 - 70% procenjene vrednosti pokretne stvari. Ukoliko se obaveze dužnika ne izvršavaju na vreme banci je omogućeno da putem javne prodaje naplati potraživanje. U ovaj oblik kredita moguće je uključiti centralnu banku na osnovu relombardnih kredita, koje ona odobrava.²⁵

Rambursni kredit - je specifičan kredit koji se javlja u spoljnotrgovinskom poslu, odnosno razmeni roba i usluga. On nastaje kada konfirmirajuća banka (obično prvoklasna banka) isplaćuje robna dokumenta i zadržava ih u svojini sve dok ih korespodentska banka od nje ne otkupi, odnosno rembusira.

Kredit po tekućem računu - za razliku od žiro računa, koji može biti samo aktivan račun, tekući račun može biti i pasivan odnosno negativan, naravno ukoliko je banka saglasna da vlasnik tekućeg računa skine sa računa više sredstava nego što se na njemu nalazilo. Banka procenjuje stabilnost izvora priliva vlasnika računa i najčešće ograničava sumu i vremensko trajanje negativnog stanja računa. Za samog vlasnika tekućeg računa ovakav kredit je koristan budući da povećava njegovu platežno sposobnu tražnju.

Kredit po osnovu akcepta, avala i garancije banke - odobrava se na osnovu raznih oblika jemstva koje je banka dala korisniku kao garant. Ukoliko dužnik ne izvrši obaveza, banka garant izmiruje obaveze po osnovu jemstva, uz istovremeno odobravanje kredita korisniku za čiji je račun izvršila plaćanje.

Kreditiranje izvoznih poslova - predstavlja posebnu grupu kreditnih poslova sa namenom kreditiranja poslova vezanih za plasman roba i usluga u inostranstvu. Ovi krediti predstavljaju deo sistema stimulisanja izvoznih poslova. Država u cilju stimulisanja izvoza obezbeđuje podršku u obliku garancija za izvozne kredite, državne kredite za stimulisanje izvoza i premije za izvoz.

2.3. Kreditna politika i principri kreditne politike

Aдекватna kreditna politika je ona koja usmerava kreditne plasmane u značajne privredne grane i sektore, obezbeđujući u isto vreme i stabilnost pojedinačnoj banci kao kreditoru. Dobra kreditna politika podrazumeva dobro osmišljenu i sprovedenu kreditnu analizu i izbor kvalitetnih kreditnih plasmana. Osnovna svrha izrade kreditne analize je da utvrdi postoji li i da li će ubuduće postojati volja i sposobnost odnosno mogućnost zajmotražioca da otplaćuje odobreni kredit po uslovima datim u ugovoru o kreditu.

Snažna ekspanzija investicionog bankarstva u savremenim uslovima bitno je uticala na širenje lepeze rizika kojima su banke izložene u svom poslovanju. Prema standardnoj međunarodnoj klasifikaciji, banke su u svom poslovanju izložene sledećim vrstama rizika:

²⁵ „Ekonomski leksikon“, Savremena administracija, Beograd, 1975, str. 664-665.

kreditnom riziku, riziku likvidnosti, riziku plaćanja, kamatnom riziku, deviznom i valutnom riziku, riziku zemlje, tržišnom riziku i operativnom riziku.²⁶

Kreditni rizik je rizik neizvršenja obaveza po osnovu nastalog duga, tj. neplaćanje glavnice i kamate od strane dužnika. Među vrstama rizika sa kojima se banke suočavaju, kreditni rizik je najvažniji. Neizvršenje obaveze od strane klijenta ima negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke, gubitak celokupnog potraživanja. Kreditni rizik banke uslovljen je kreditnom sposobnošću dužnika, njegovom urednošću u izvršavanju obaveza, kao i kvalitetom instrumenata obezbeđivanja potraživanja banke, a identifikuje se, meri, procenjuje i prati u skladu sa odlukama kojima se uređuju klasifikacija bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, odnosno adekvatnost njenog kapitala.²⁷

U cilju primerenog upravljanja kreditnim rizikom, banka mora da upravlja istim i da formira dovoljne rezerve za potencijalne gubitke ukoliko dužnici ne izmiruju svoje obaveze u utvrđenom roku.

Kreditna politika banke predstavlja okvir kreditne aktivnosti banke koji je sastavljen od jasne svakodnevne operativne procedure. Valjana kreditna politika se zasniva na maksimizaciji profitabilnosti kreditne aktivnosti u okviru rizika prihvatljivog za banku. Da bi se to moglo postići potrebno je da banka ima odgovarajući stručni kadar, koji će biti garancija za odgovarajući nivo kvaliteta kreditnog portfolija i održavanje nivoa kreditnih gubitaka sa obimom rasta kreditne aktive.

Dobro koncipirana kreditna politika polazi od nekih opštih i specifičnih principa, što omogućuje banci da se preventivno oslobodi visokih margina kreditnog rizika otvarajući mogućnosti za profitabilne plasmane.

U univerzalne principe kreditne politike banake ubrajaju se:²⁸

- izbegavanje visoke koncentracije plasmana u pojedine grane, sektore privrede, osim kod specijalizovanih banaka, radi disperzije rizika,
- obavezno sopstveno učešće klijenata koji zahtevaju kredit kod investiranja, odnosno obezbeđenja sredstava za obrtna sredstva,
- obavezno strogo formalizovane procedure utvrđivanja uslova kreditiranja,
- zahtevanje finansijskog izveštaja za klijenta u periodu najmanje prethodnih godinu dana,
- obaveznost zahtevanja amortizacionog plana isplate i plana kvartalnih priliva klijenata,

²⁶ Đ. Đukić, „Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2011, str. 21.

²⁷ M. Stanišić, Lj. Stanojević, „Rizici u bankarskom poslovanju i Bazel II“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 17-18.

²⁸ M. Hadžić, op.cit., str. 186.

- prioritetno odobravanje kredita za likvidnost klijenata uz restriktivan pristup za finansiranje novih naročito rizičnih ulaganja,
- nadzor i kontrola korišćenja kredita.

U specifične principe kreditne politike, koji važe za pojedine banke, odnosno vrste kreditnih poslova spadaju:²⁹

- ograničenje odobravanja kratkoročnog kredita najviše do 90 dana,
- utvrđivanje maksimalne vrednosti kredita u odnosu na vrednost zaloge,
- utvrđivanje restriktivnosti (obima) plasmana za dugoročne namene,
- ograničavanje kreditnih linija na rok do godinu dana, uz mogućnost revolvinga (ponovnog ugovaranja, znavljanja),
- uvođenje posebnih ograničenja za specifične namene (npr. kod investicionih kredita, potrošačkih kredita itd.).

2.4. Procedure banke u postupku kreditiranja

2.4.1. Uslovi odobravanja kredita

Kreditiranje privrede i građana je osnovna aktivnost većine poslovnih banaka. Kredit je u savremenim uslovima poslovanja banaka postao visoko standardizovan, što olakšava obradu zahteva i skraćuje procedure za odobravanje kredita, uz zadržavanje pouzdanosti ocene. Proces odobravanja kredita privrednom subjektu od strane poslovnih banaka podrazumeva poštovanje bankarskih uzansi, bankarskih načela uz utvrđivanje boniteta korisnika i njegove poslovne aktivnosti. U ovoj fazi je neophodno utvrditi da li zainteresovano preduzeće ispunjava osnovne generalne uslove usvojene kreditnom politikom banke.³⁰

Banka može da odobri kredit samo kreditno sposobnim zajmotražiocima, a pod kreditnom sposobnošću zajmotražioca se podrazumeva njegova sposobnost da u roku i u celosti izmiri svoje obaveze prema banci po osnovu kredita, odnosno da uspešno obavi posao za koji traži kredit i da ga saglasno uslovima korišćenja vrati u ugovorenom roku. Postupak kreditiranja uključuje sve pravne i ekonomske radnje koje vrše tražilac kredita i sama banka da bi se kredit odobrio, stavio u funkciju i vratio.

Da bi pravnom ili fizičkom licu bio odobren kredit od strane banke, ono mora ispuniti niz opštih i posebnih uslova i to u pravilu sve zahtevane uslove.

Opšti uslovi za odobravanje kredita su definisani kreditnom politikom banke, odnosno opredeljeni su zakonom i drugim propisima. Među opštim uslovima prvi uslov je *pravna*

²⁹ Isto, str. 186.

³⁰ Đ. Đukić, V. Bjelica, Ž. Ristić, „Bankarstvo“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str. 129-130.

spособnost klijenta, što se utvrđuje uvidom u dokumentaciju. Drugi važan kriterijum je kreditna sposobnost klijenata. Pod kreditnom sposobnošću se podrazumeva njegova sposobnost da uspešno obavi posao za koji je tražio kredit i da uz to vrši povraćaj saglasno uslovima korišćenja. Za ove svrhe se koristi posebna *analiza kreditne sposobnosti* koja uzima u obzir sledeće faktore:³¹

- karakteristike tražioca kredita,
- sposobnost plaćanja,
- veličinu kapitala ili bogatstva,
- uslove obezbeđenja kredita i
- uslove poslovanja tražioca.

Kreditna analiza kompanije kao tražioca bankarskog kredita ima za cilj da utvrdi kreditnu sposobnost tražioca kredita i da time ustanovi stepen kreditnog rizika. Svaki bankarski kredit sadrži u sebi izvestan rizik, a banka u svojoj kreditnoj politici mora da utvrdi stepen rizika koji može da prihvati.³²

Postoji niz uslova koje pravni ili fizički subjekt mora ispunjavati da bi zadovoljio kriterijum kreditne sposobnosti od ostvarivanja pozitivnog poslovnog rezultata, nepostojanja nepokrivenih gubitaka do stručno osposobljenih kadrova i uredne naplate dospelih potraživanja. Da bi se dobila prava slika o tražiocu i njegovoj kreditnoj sposobnosti neophodno je napraviti analizu ukupnih prihoda i troškova.

Po novom Zakonu o bankama uvedena je mogućnost korišćenja baze podataka Udruženja banaka Srbije - Kreditnom birou, podaci koji se odnose na urednost izmirivanja obaveza fizičkih i pravnih lica su izgubili tretman poslovne tajne. Na taj način banka, uvidom u trenutno stanje ukupne zaduženosti klijenta i njegove navike u pogledu otplate finansijskih obaveza, može da snizi rizik svog plasmana.

Posebni uslovi se odnose na namenu upotrebe sredstava, sopstveno učešće korisnika kredita, polaganje depozita, instrumente obezbeđenja, vraćanje kredita itd.³³

2.4.2. Strukturiranje kredita

Pod strukturiranjem kredita se podrazumeva sporazumno utvrđivanje uslova pod kojim se zaključuje kreditni ugovor između banke kao kreditora i kompanije ili fizičkog lica kao dužnika. Konkretni uslovi pod kojima je kredit zaključen treba da odražavaju potrebe i interese obe ugovorne strane. U elemente strukturiranja kredita ulaze: ročnost kredita, visina kamatne stope, pokriće, zaštitine klauzule.

³¹ M. Hadžić., op.cit, str. 261

³² M. Čirović, „Bankarstvo”, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007, str. 113

³³ M.Hadžić, op.cit., 262

Ročnost kredita

Generalna shema kredita na bazi ročnosti izgleda ovako:

- kratkoročni krediti - do 1 godine;
- srednjeročni krediti - od 1 do 7 godina;
- dugoročni krediti- obično preko 10 godina.³⁴

Različite ročne strukture kredita po pravilu se odnose na različite tipove kredita. Tako se kratkoročni krediti, koje koriste kompanije, odnose na finansiranje tekućih potreba u obrtnim sredstvima. Dugoročni krediti odobravaju se za finansiranje fiksnih aktiva ili trajnog obrtnog kapitala. Srednjeročni krediti često se odnose na dugoročno finansiranje kompanija, s tim da se kasnije oblik bankarskog finansiranja može da promeni ili da kompanija dužnik pređe na berzansko finansiranje putem emisije vrednosnih papira.

Ukoliko bankarski kredit ima duži rok dospeća involviran je veći stepen kreditnog rizika pri istim ostalim uslovima. Razlog je što se u dužem vremenskom periodu bazični faktori, koji ulaze u ocenu kreditne sposobnosti dužnika, mogu više da promene nego u kraćem vremenskom roku. Iz tih razloga kredit sa dužim rokom vraćanja sadrži nešto višu kamatnu stopu što predstavlja premiju za povećani kreditni rizik.

Zajednički interes banke i dužnika je da se dužina otplatnog perioda što realnije proceni. Ukoliko bi rokovi dospeća kredita bili suviše kratki u odnosu na potencijalne mogućnosti stvaranja novčanog toka od strane dužnika, došlo bi do finansijskog naprezanja dužnika, a verovatnoća da kredit ne bude na vreme vraćen bila bi povećana. To isto važi za kratkoročne kredite čiji rokovi treba da budu utvrđeni sa dužinom postojanja potrebe za povremenim obrtnim aktivama.

Kamata

Kamatne stope koje banke primenjuju na kredite odnosno na depozite u osnovi se formiraju na finansijskom tržištu. Kamatna stopa predstavlja cenu upotrebe zajmovnog kapitala i određuje se kao procenat od pozajmljenog kapitala obračunat na period od godinu dana.³⁵ Budući da su banke profitonosna preduzeća, neophodno je da postoji određena razlika između pasivnih i aktivnih kamatnih stopa, koja se naziva *kamatnom marginom* – *maržom*, koju banka prisvaja kao finansijski posrednik.³⁶

Kamatna stopa se sastoji iz baznog dela i margine. Visina baznog dela nije pod direktnom ingerencijom poslovne banke dok su komponente margine determinisane poslovnom politikom banke, važećom regulativom i kreditnom sposobnošću kljenta. Standardni troškovi rizika su determinisani kreditnom sposobnošću korisnika kredita – što je korisnik kreditno sposobniji kamatna stopa bi trebalo da bude niža. Tržišni faktori koji opredeljuju kamatnu

³⁴ M. Ćirović, op cit., str. 101

³⁵ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 192-194. preuzeto od M. Labus, „Osnovi ekonomije“, Jugoslovenska knjiga, Beograd, 1997, str. 409-411.

³⁶ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 192.

stopu su: visina profitne stope, ponuda/traznja zajmovnog kapitala, rizik kapitala, troškovi zajmodavca kod angazovanja, monetarna politika CB. Od uticaja na kamatnu stopu uputno je pomenuti i netržišne faktore u red kojih spada nastojanje države da stimuliše investicije ili stopa obavezne rezerve.

Kamata koju korisnik plaća kao naknadu za korišćenje tuđih finansijskih sredstava predstavljena je nominalnom kamatnom stopom. *Nominalna kamatna stopa* sadrži dve osnovne komponente:

- realnu kamatnu stopu – predstavlja stvarnu cenu kredita na period od godinu dana i
- stopu inflacije – predstavlja stopu kretanja cena na malo, tj. troškova života u periodu od godinu dana.

Za poznate i uredne klijente banka odobrava tzv. *primarnu kamatnu stopu* koja predstavlja cenu izvora sredstava banke, troškove administriranja kredita i ukalkulisanu stopu profita banke. Za ostale korisnike se uračunava i *dodatna marža* koja predstavlja individualizaciju stepena rizika za konkretne dužnike u cilju formiranja rezervi iz kojih se pokrivaju gubici po zajmovima. Iako banka unapred ne zna koji zajam neće biti vraćen na vreme, na bazi zakona velikih brojeva, banka može sa visokim stepenom verovatnoće unapred da sagleda stepen kreditnog rizika.

Glavna opcija u politici kamatnih stopa banaka sastoji se u izboru između fiksnih i fleksibilnih kamatnih stopa. *Fiksne kamatne stope* danas se koriste kod kratkoročnih kredita u uslovima stabilnosti finansijskih tokova na tržištu. Kod dugoročnih kredita se uglavnom koriste *fleksibilne kamatne stope* (plivajuće) zbog veće neizvesnosti u pogledu stabilnosti finansijskih tokova i mogućnosti veće varijabilnosti stope inflacije na duži rok. Zbog sigurnosti klijenta i njegove finansijske pozicije kada je reč o sposobnosti da otplati kredit, uputno je da se kod fleksibilnih kamatnih stopa u kreditnim aranžmanima odrede okviri u kojima je dozvoljeno formiranje fleksibilnih kamatnih stopa. Pri tome se ugrađuje *bazična referentna kamatna stopa*, poput kamatne stope na HOV države i CB, kamatna stopa na međubankarskom tržištu.³⁷

Kolateral

Kolateral obuhvata sve vrste obezbeđenja (osim ličnog obezbeđenja, npr. garancija) koje banka uzima prilikom odobravanja kredita korisniku, a koje u slučaju neizvršenja ugovorene obaveze po osnovu kredita omogućavaju banci pravo da naplati svoja potraživanja. Kolateralno obezbeđenje znači nepersonalno osiguranje koje izdaje treće lice, odnosno lice koje nije korisnik kredita i koje nudi određene pravne prednosti banci u slučaju neizvršenja obaveze. Kolateral predstavlja dobar metod upravljanja kreditnim rizikom. Kolateral, tj. imovina obećana zajmodavcu kao kompenzacija za neizmirene obaveze, smanjuje gubitke zajmodavca ako se obaveze ne izmire, zajmodavac može da proda kolateral i dobijena sredstva iskoristi za nadoknadu gubitka.

³⁷ Isto, str. 193. Cena na evropskom tržištu kapitala EURIBOR, na londonskom tržištu kapitala LIBOR ili domaćem tržištu BELIBOR.

Kada kompanije dižu kredit, takođe mogu staviti u stranu određena sredstva kao osiguranje za zajam. Takva sredstva zovemo kolateralom, a za dug se kaže da je osiguran. Jedan vid kolaterala koji banke traže kada obobravaju komercijalne kredite naziva se *kompenzacionim bilansom*. Kompanija koja uzima kredit mora držati traženi minimum sredstava na transakcionom računu u banci koja banka može preuzeti da nadoknadi gubitke ukoliko dođe do neizmirenja obaveza od strane kompanije-zajmoprimca.³⁸

Zaštitne klauzule

U kreditnim ugovorima mogu se predvideti razne zaštitne klauzule koje predstavljaju određeno obezbeđenje za kreditorsku banku. Zaštitne klauzule postale su u novije vreme značajnije od ugovorenih kolaterala u kreditnim aranžmanima.

Zaštitne klauzule primenjuju se u većoj meri kod dugoročnih kredita težeći da se utiče na poslovnu politiku i ponašanje preduzeća dužnika na način da se minimizira kreditni rizik.

Banke poverioci obično ograničavaju iznos dodatnog zaduživanja za kompaniju. Neće dopustiti kompaniji da stvori novi dug sa „starijim” statusom u odnosu na njih ili da stavi na stranu sredstva za druge poverioce. Drugi moguć rizik za poverioce jeste da kompanija-zajmoprimac isplati preveliku dividendu akcionarima. Stoga, poverioci ponekada ograničavaju iznos dividendi koje mogu biti isplaćene.³⁹

2.5. Procedure u postupku kreditiranja

Postupak kreditiranja uključuje sve pravne i ekonomske radnje koje vrše tražilac kredita i sama banka da bi se kredit odobrio, stavio u funkciju i vratio. U savremenim uslovima postupak kreditiranja je visoko standardizovan, naročito kod banaka koje posluju po usvojenim procedurama međunarodnih standarda za finansijske poslove ISO, ali se delimično razlikuje od banke do banke i njene specifične organizacije i kreditne politike koju vodi.

Postupak zavisi od namene kredita i njegove ročnosti tako da krediti za investicije, odnosno krediti sa dugim rokom povraćaja podrazumevaju najdužu i najsloženiju proceduru odobravanja.

U osnovi, postupak se sastoji iz sledećih faza:⁴⁰

- podnošenje zahteva za kredit,
- razmatranje i obrada kreditnog zahteva,
- rešenje banke o zahtevu za kredit,
- zaključivanje kreditnog ugovora,

³⁸F. S. Mishkin, „Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta”, Data Status, Beograd, 2006, str.219.

³⁹R. A. Brili, S. K. Majers, A. Dž. Markus, „Osnovi korporativnih finansija“, Mate d.o.o., Zagreb, 2009, str. 361.

⁴⁰Isto, str. 188., materiju pokriva i delo S. Barać, M. Hadžić, B., Stakić, M. Ivaniš, „Poslovno bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005, str. 268-273.

- korišćenje kredita,
- vraćanje kredita,
- monitoring kredita.

2.5.1. Podnošenje zahteva za kredit

Prvi korak u postupku kreditiranja klijenta banke predstavlja podnošenje zahteva za kredit, koji je ujedno i prvi uslov odobravanja kredita.

Zahtev za odobrenje kredita sadrži sledeće elemente:⁴¹

- vrsta - namena - kredita,
- iznos visine kredita,
- uslovi korišćenja kredita - rok, kamata, dinamika, način otplate, učešće,
- instrumenti obezbeđenja kredita.

Uz zahtev za kredit klijent banke dostavlja detaljno obrazloženje sa odgovarajućom dokumentacijom. U obrazloženju se navodi zašto se traži kredit, do kakvih će pozitivnih posledica doći i argumentuje se da će se kredit moći vratiti u roku dospeća. Dokumentacija koja se podnosi uz zahtev za kredit zavisi od predašnjeg poslovnog odnosa između klijenta i poslovne banke, vrste kredita, iznosa kredita, uslova korišćenja, instrumenata obezbeđenja.

Uz zahtev za kredit banci se podnese sledeća dokumenta:

- odluka organa upravljanja pravnog lica o zaduženju, plan razvoja tražioca kredita,
- plan realizacije klijenta,
- prethodni završni račun i periodični obračun,
- kreditiranje zaliha zajmotražioca,
- ostvarena realizacija klijenta,
- stanje obrtnih sredstava i izvora,
- stanje obaveza klijenta,
- pregled ukupnih potraživanja,
- stanje i kretanje fondova klijenta.

Ukoliko je reč o investicionom kreditu, uz zahtev se obavezno podnosi kompletan investicioni ili skraćeni investicioni program, u zavisnosti od sume kredita koja se traži. Svi podneti dokumenti i svi podaci klijenta predstavljaju poslovnu tajnu poslovne banke i ne mogu biti obelodanjeni bez posebnog naloga ukoliko je pokrenut postupak protiv zajmotražioca. Izuzetno, pod određenim uslovima, dokumentacija može biti bez navedenih elemenata ili bez obrazloženja ukoliko je reč o banci veoma poznatom klijentu, za kojeg poseduje svu neophodnu dokumentaciju i ukoliko se radi o redovnom kreditnom finansiranju

⁴¹ Isto, str. 188.

klijenta ili manjoj sumi kredita koji se odobrava. Kompletan zahtev za kredit se predaje analitičkoj službi banke, koja preuzima dalji rad na kreditnom zahtevu.

2.5.2. Obrada kreditnog zahteva

Obrada kreditnog zahteva vrši se od strane posebne službe u poslovnoj banci, tj. od strane kreditnih referenata. U praksi se često pored kreditnog referenta u obradu zahteva uključuje i posebna stručna komisija u slučajevima kada je reč o većim iznosima kredita ili o investicionim kreditima.

Referenti analiziraju dva aspekta zahteva:

- 1) formalno-pravni aspekt (odgovara se na pitanje da li je zahtev podnet na predviđen način i da li se može uopšte uzeti u obradu)
- 2) materijalno-finansijski–ekonomski aspekt (sa ekonomskog stanovništva analizira se realnost finansijskih potreba zajmotražioca, njegova kreditna sposobnost i realna ekonomska opravdanost zahteva).

Posebno važno je, sa ekonomskog stanovišta, utvrditi stepen kreditnog rizika, reč je o analizi faktora kreditne sposobnosti klijenta: karakteristikama zajmotražioca i njegove spremnosti da vrati kredit, kapacitetu zaduženja, kapitalu potencijalnog dužnika, instrumentima obezbeđenja.

Kreditnu analizu referenti vrše na osnovu:

- podnetog kreditnog zahteva
- obrazloženja i
- priložene dokumentacije.

U cilju detaljnije analize, referenti mogu od klijenta zahtevati dopunsko obrazloženje ili dopunsku dokumentaciju, uključujući ovlašćenje da izvrše neposredan uvid u poslovne knjige klijenta.

Na osnovu izvršene analize kreditnog zahteva, sačinjava se **kreditni referat** u kome se navode činjenice, okolnosti i bitni elementi o preduzeću kao i zaključak da li se prihvata zahtev za kredit ili odbija. Bitni elementi referata su:⁴²

- naziv, sedište i delatnost zajmotražioca,
- kreditna sposobnost klijenta,
- stepen izvršenja obaveza prema banci u prethodnom periodu,
- iznos zahtevanog kredita,

⁴² S. Barać, M. Hadžić, B., Stakić, M. Ivaniš, „Poslovno bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005, str. 270-271.

- namena traženog zaduženja,
- dinamika korišćenja kredita,
- projekcija očekivanih efekata.

Obavezno je da referent na kraju referata sačini i **zaključak** koji predstavlja predlog odluke odgovarajućem organu koji odobrava zahtev za kredit (kreditnom odboru banke).

Zaključak sadrži sledeće elemente:

- iznos kredita,
- namena kredita,
- rok otplate kredita,
- kamatna stopa,
- način korišćenja kredita,
- način otplate,
- učešće klijenta.

Treba imati u vidu da se zaključak i uslovi kredita u pravilu razlikuju od onoga što je sadržano u zahtevu za odobrenje kredita, naročito u pogledu uslova kreditiranja.

2.5.3. Rešenje o kreditnom zahtevu

Na osnovu zaključka i referata o kreditu nadležni organ banke, Kreditni odbor banke, donosi **rešenje o kreditnom zahtevu**. Kreditni odbor se sasataje sedmično ili 15-dnevno ili prema potrebi. U nekim bankama rešenje mogu doneti i rukovodioci banke na određenoj hijerarhijskoj lestvici, sa tačno utvrđenim nadležnostima i odgovarajućim limitima u pogledu odlučivanja.

Pretpostavlja se da svako rešenje mora biti u skladu sa odgovarajućom kreditnom politikom poslovne banke. Nadležni organ ili rukovodilac donose rešenje koje može biti istovetno sa zaključkom koji su kreditni referenti dali, može se delimično ili u potpunosti razlikovati od njega.

Rešenje može biti *negativno* ili *pozitivno*. O negativnom rešenju klijent se obaveštava pisanim putem i ono mora da sadrži odgovarajuće obrazloženje o razlozima za odbijanje. U slučaju pozitivnog ishoda sa obaveštenjem je neophodno dostaviti i uslove iz rešenja o osnovnim karakteristikama odobrenog kredita, a uz obaveštenje se dostavlja i poziv klijentu za sačinjavanje ugovora o kreditiranju sa bankom.

2.5.4. Zaključivanje ugovora o kreditu

Ugovorom o kreditu banka se obavezuje da korisniku kredita stavi na raspolaganje određeni iznos novčanih sredstava, na određeno ili neodređeno vreme, za neku namenu ili bez određene namene, a korisnik se obavezuje da banci plaća ugovorenu kamatu i dobijeni iznos novca vrati u vreme i na način kako je utvrđeno ugovorom.⁴³

Ugovor o kreditiranju se sastavlja obavezno u pisanoj formi. Poslovne banke imaju tipski ugovor za ove svrhe u kojem su sadržani svi uslovi pod kojima je odobren kredit.

Elementi ugovor su:⁴⁴

- naziv i sedište poslovne banke koja je odobrila kredit,
- iznos kredita,
- namena kredita,
- rok korišćenja,
- rok vraćanja,
- redovna kamatna stopa,
- zatezna kamatna stopa,
- instrumenti (i) obezbeđenja,
- namenska kontrola korišćenja,
- ostale obaveze banke,
- ostale obaveze korisnika,
- nadležnost suda u slučaju spora,
- mesto i datum potpisivanja ugovora.

Ugovor se sastavlja najčešće u dva primerka koje zadržavaju stranke i punovažan je potpisivanjem od strane ovlašćenih lica.

2.5.5. Korišćenje kredita⁴⁵

Potpisivanjem ugovora stiču se svi uslovi za korišćenje kredita koji je odobren. Način korišćenja definisan je *ugovornim klauzulama* i zavisi od vrste odobrenog kredita. Kod jednog broja kredita korišćenje kredita se vrši *automatski*, a kod drugih na osnovu *prezentiranja odgovarajuće dokumentacije* (npr. carinske deklaracije).

⁴³ „Zakon o obligacionim odnosima”, član 1065, Službeni list SCG, br. 1/2003

⁴⁴ M. Hadžić, „Bankarstvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 189-190.

⁴⁵ Isto, str. 190.

Banka je dužna da obavesti korisnika kredita da je kredit pušten u tečaj i da se sredstva mogu koristiti. U nekim slučajevima kredit se ne stavlja na raspolaganje korisniku već se koristi za namirenje njegovih obaveza i tada dolazi do transformacije iz jednog u drugi oblik.

Banka je u obavezi da kontroliše korišćenje kredita u smislu namene i drugih predviđenih uslova. Ukoliko nadležne službe utvrde da se kredit koristi nenamenski ili da se ne dostavlja predviđena dokumentacija o korišćenju kredita banka preduzima mere poput: obustave daljeg korišćenja kredita, raskid ugovora, upućuje zahtev korisniku da vrati nenamenski korišćena sredstva, banka izvrši blokadu žiro računa itd.

2.5.6. Vraćanje kredita (otplata) i monitoring

Posle momenta odobravanja kredita, banka ne vrši samo tehničke poslove oko naplate dospelih kreditnih rata i kamata nego i monitoring (praćenje) svih kredita koji su u operativnoj funkciji. Cilj ovog praćenja je da se sagleda kvalitet celokupnog zajmovnog portfolia kroz praćenje performansi svakog pojedinačnog zajma. Smisao praćenja ukupnog zajmovnog portfolija vezan je za kreditnu politiku banke i njenu politiku likvidnosti.⁴⁶

Odobreni i ugovoreni kredit zajmoprimac vraća banci *u celini* na određeni datum ili češće u ratama odnosno *anuitetima*⁴⁷. U slučaju neblagovremenog vraćanja ili zastoja u povraćaju kredita poslovna banka najpre razmatra razloge koji su do toga doveli. Ukoliko je do zastoja u povraćaju došlo iz opravdanih razloga, banka produžava rok vraćanja sa novim ugovorenim rokovima vraćanja, što se vrši po postupku koji je istovetan odobravanju kredita. Ukoliko su razlozi zastoja u otplati procenjeni kao neopravdani tada banka može pribeći naplati kredita na osnovu uzetog obezbeđenja ili pokrenuti sudski postupak u cilju naplate svojih potraživanja.

Osim praćenja uplata od strane korisnika kredita koje on vrši po osnovu povraćaja kredita, banka je dužna da *aktivno prati poslovanje korisnika* kredita kako bi mogla adekvatno reagovati pre nego što dođe do negativnih posledica ili da bi sanirala loše posledice do kojih je već došlo.

Menadžment banke mora redovno da bude informisan o stanju naplate kredita i poslovanju korisnika. Uočavanjem prvih znakova teškog finansijskog položaja korisnika može se pribeći izradi *sanacionog plana*. Nekada se preporučuje i *restruktuiranje* kredita da bi se sprečio otpis kredita. Ukoliko, međutim, naplata nije izvršena i kasni se više od 90 dana, a nisu preduzete druge mere banka pristupa *otpisu kredita na teret rezervi*. Ovakav scenario ne znači da banka kredit neće naplatiti na drugi način pa se razlikuje bruto gubitak (ukupan iznos svih otpisanih kredita) i neto gubitak (iznos svih kredita umanjen za naplaćene kredite).

⁴⁶ M. Ćirović, „Bankarstvo“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2001, str.117

⁴⁷ Anuitet uključuje deo glavnice uz odgovarajući pripis kamate.

III PLANIRANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE

Kompleksnost poslovanja se javlja kao rezultat globalizacije, povećane konkurencije, brzog tehnološkog razvoja, stalnih tržišnih promena, geografskih i demografskih promena, smanjenja životnog ciklusa proizvoda, povećanja broja informacija, većeg nivo kvaliteta proizvoda i usluga, složenih ekoloških uslova itd.⁴⁸

U uslovima povećane kompleksnosti poslovanja sa tendencijom daljeg usložnjavanja, organizacije teže da pronađu pristupe koji više odgovaraju nastalim promenama, a koji se mogu implementirati i pri tome davati dobre rezultate u budućem periodu.⁴⁹

Stalne promene sa jedne strane su opasnost, a sa druge strane i mogućnosti koje preduzećima mogu doneti konkurentske prednosti. Uspešnost svakog preduzeća vezuje se za praćenje promena i sprovođenje odgovarajućih akcija u okviru svog poslovanja. Menadžeri koji stoje na čelu organizacije nalaze se pred nizom odluka koje treba da donesu.

Planiranje je jedna od faza procesa upravljanja koja je u praksi isprepletana s ostalim fazama procesa upravljanja – organizovanjem, vođenjem (primenom, implementacijom, sprovođenjem) i kontrolom. *Cilj*, kao primarna odluka procesa planiranja, predstavlja željeno stanje, nivo aktivnosti ili procenat poboljšanja. Nema smisla kretati na put bez relativno čvrste ideje o tome gde ćete ići.⁵⁰ Ipak, vlasnici biznisa i menadžeri često dobijaju kritike upravo zbog toga.

Ciljevi su orijentiri u kretanju i imaju najmanje tri funkcije: ciljevi su namere (konkretizacije vizija), ciljevi su ostvarenja (konkretni zadaci), ciljevi su osnov za poređenje planiranog i ostvarenog (ili standard kontrole).⁵¹

Ciljevi mogu biti merila mogućnosti (u periodu prosperiteta) ali i ograničenja (u periodu krize). Takođe, ciljevi predstavljaju kompromis interesnih grupa. Problem koji se nalazi pred donosiocem odluka je u tome što se odluke koje menadžer donosi u sadašnjosti efektuiraju u nekom budućem vremenu. Nesklad sa budućim stanjem i odnosi na tržištu često za posledicu imaju nejasno definisane ciljeve kako bi odgovornost donosioca bila manja.

Ukoliko čovek sledi svoju osnovnu potrebu da bude čovek i da u zajedničkoj otvorenosti prema tom cilju sa drugima gradi ljudski etos, onda bi praktična preporuka bila: „Budi čovek, pa radi šta hoćeš!“ No, nezaboravimo upozorenje istaknutog teoretičara poslovne etike Marka Pastin da nema garancija da etičko poslovanje vodi uspehu kao ni garancija da neetičko poslovanje vodi neuspehu.⁵²

⁴⁸ D. Petrović, i dr., „Menadžment i organizacija“, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2011, str. 13.

⁴⁹ T. Peters, „Luda vremena zahtevaju lude organizacije“, Agora / Fineks, Beograd, 1999, str. 54-56.

⁵⁰ B.Ž. Ljutić, i dr., „Biznis plan“, Privredna komora Beograd / Agencija Beokom, Beograd, 2001, str. 26.

⁵¹ D.N. Đurićin, D.M. Lončar, „Menadžment pomoću projekata“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2010, str. 12.

⁵² S. Elaković, „Poslovna etika i komuniciranje“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 44-48.

Značajno je naglasiti razliku između *predviđanja* i *planiranja*. Predviđanje se odnosi na projekciju ili procenu nekog budućeg stanja ili događaja i polazna su premissa koju planiranje sledi. Planiranje je kreiranje željene budućnosti i pronalaženje efikasnih načina da se ona dostigne. Osnovni problem planiranja nije šta bi trebalo da se uradi u nekom budućem periodu već šta bi trebalo sada da se uradi da bi se desio željeni događaj ili stanje u neizvesnoj budućnosti.⁵³

Efektivno planiranje doprinosi minimiziranju neizvesnosti poslovanja i njenih posledica. Smatra se da je *smenjenje neizvesnosti* jedan od glavnih aspekata planiranja. Planiranje nije pokušaj da se eliminiše rizik. Zadatak menadžera je da se razume priroda rizika i da se izaberu alternativni pravci akcije koji će maksimizirati ciljeve sa minimalnim rizikom.

Iako su pojmovi *plan* i *planiranje* međusobno povezani, između njih postoji fundamentalna različitost. Planiranje je bazična funkcija menadžmenta, dok je plan „opipljiv dokaz” razmišljanja menadžera, rezultira iz planiranja. Planom se detaljnije preciziraju ciljevi, njime se obezbeđuju kriterijumi za kontrolu ostvarenih rezultata poslovanja i osnov je za donošenje odluka o svakodnevnoj aktivnosti. Poslovni plan nikada nije statičan, prilagođava se izmenjenim okolnostima i ciljevima. Planiranje ne samo da čini bazu za planove, već i osnovu iz koje planovi mogu biti uspešno sprovedeni.

„U pripremi za borbu uvek sam smatrao da su planovi beskorisni , ali je planiranje nephodno !

Eisenhower

3.1. Pojam i značaj planiranja

Planiranje predstavlja filosofiju ponašanja preduzeća koja bazira na potrebi za sistematičnim i kontinuelnim razmišljanjem o budućnosti pre neposrednog reagovanja. Reč je o obliku kauzaliteta, odnosno sagledavanje budućih posledica sadašnjih odluka.⁵⁴

Planiranje je primarna i suštinska faza procesa menadžmenta i bitna odgovornost svih menadžerskih nivoa. Planiranje obuhvata izbor ciljeva i anticipiranje načina njihovog ostvarenja. Rezultat procesa planiranju su *planske odluke* koje su vodilje za vlasnike, menadžere i druge interesne grupe preduzeća. Ciljevi su osnovna planska odluka. Ostale planske odluke su u funkciji ostvarenja ciljeva glavne planske odluke. Planske odluke koje služe ostvarivanju ciljeva su strategija, projekat i biznis plan.

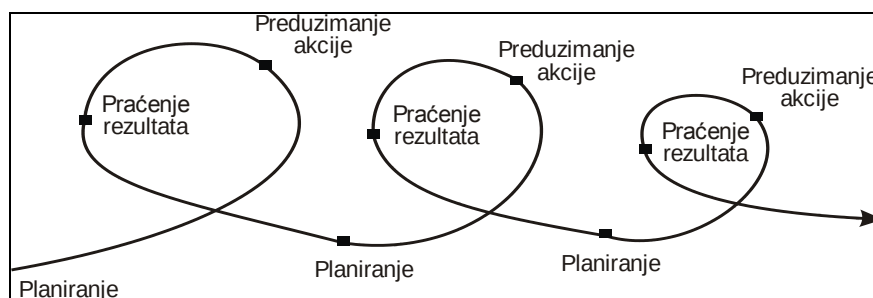
Planiranje nije čin već je *proces*, promene su kontinulne pa je i planiranje kontinuelno. Planiranje se odvija u fazama. Počinje sa dijagnozom stanja, nastavlja anticipiranjem glavnih trendova razvoja, prekretnica i završava formulisanjem određenih planskih odluka. Nakon toga otpočinje planska akcija uzimajući u obzir mogućnost promene „projektovane“

⁵³ R. Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 86.

⁵⁴ D.N. Đurićin, i dr., „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2013, str. 65.

budućnosti u cilju blagovremenog reagovanja na negativne oscilacije koje mogu uzdrmati proces u nekoj od faza i time ugroziti čitav projekat tj. dovesti do negativnog rezultata.

Ilustracija br. 2



Ilustracija preuzeta iz knjige – *Strategijski menadžment*, J. Todorović, D.N. Đuričin, S. Janošević str. 66.

Planiranje je neophodno kada uspeh preduzeća zavisi od skupa povezanih odluka koje su međusobno korelativne i uzajamno uslovljene i ne mogu se stihijski donositi bez međusobne koordinacije jednih sa drugim. Ukoliko pod uspehom podrazumevamo postepeno ostvarivanje planiranih ciljeva to zapravo govori da su ciljevi preduslov uspeha.

„Uvek imajte na umu da je vaša sopstvena odluka da uspete važnija od bilo koje druge.“

Abraham Linkoln

Fleksibilnost u procesu planiranja podrazumeva odgovor na pitanje *šta proizvoditi?* Pretpostvadjamo da nije baš mudra menadžerska odluka proizvoditi suficitarne proizvode na tržištu ili one koji to pretenduju da budu ali i proizvode koji na tržištu zbog svoje visoke cene po jedinici nemaju plasman. Proizvodnja jeste srž, ukoliko smo menadžersko planiranje fleksibilno upotreбили imamo višak ili profit.⁵⁵

Menadžersko planiranje ne počinje proizvodnim procesima i tu se ne završava, postavlja se novo pitanje *kako raspolagati sa profitom?* Sav višak kanalan u proizvodne procese ne garantuje uspeh jer amortizacioni fond čeka povoljan trenutak kako bi ekonomisanje predmetima rada imalo veći efekat. Menadžeri koji u proizvodnom procesu ne ekonomišu u trošenju energije, sirovina, inventara, ljudskim potencijalom, bivaju suočeni sa manjim ili negativnim poslovnim bilansom.⁵⁶

3.2. Planiranje - primarna i suštinska faza procesa menadžmenta

Danas su opšteprihvaćena četiri povezana i uzajamno zavisna osnovna menadžment procesa:⁵⁷

- planiranje

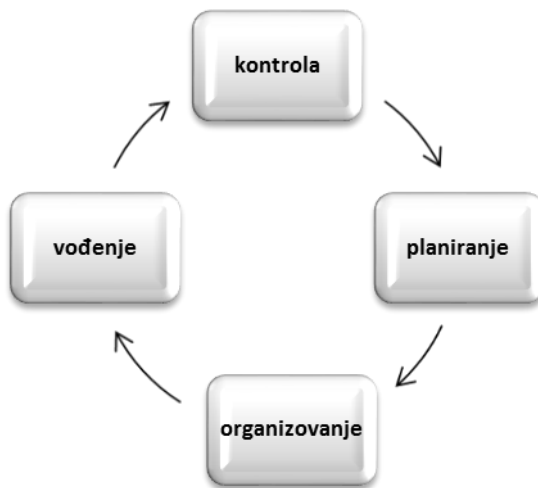
⁵⁵ Isto, str. 66.

⁵⁶ Isto.

⁵⁷ D. Petrović, i dr., „Menadžment i organizacija“, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2011, str. 17-19.

- organizovanje
- vođenje i
- kontrola.

Ilustracija br. 3 – Menadžment proces



Za potpunije sagledavanje mesta i uloge planiranja u procesu menadžmenta neophodno je napomenuti dva pristupa:

Konvencionalan pristup podrazumeva planiranje kao primarnu fazu procesa menadžmenta. Menadžer mora pre organizovanja, vođenja i kontrole da planira kako bi za datu definisanu misiju i viziju odredio glavne pravce delovanja koji definišu šta je potrebno uraditi, kada, kako i ko će uraditi planirani projekat. Akcenat je na kontroli poslovnog procesa, hijerarhijskom pristupu planskim odlukama, taktičkom menadžmentu.

Novi pristup (pristup strategijskog menadžmenta), planiranje je ne samo primarna faza već i *suštinska faza*, odnosno faza koja pokriva najveći broj aspekata procesa menadžmenta. Akcenat je na holističkom pristupu, planiranje ima veći značaj od kontrole.

Do ranih '70-tih godina prošlog veka, menadžment je bio fokusiran na kontrolu izvršnog i taktičkog nivoa. Osnovno pitanje je bilo *kako efikasno koristiti ograničene resurse* kako bi došlo do realizacije proizvodnje standardnih proizvoda po cenama ekonomičnim za kupce. Efikasna proizvodnja je dovođila do maksimiziranja profita.

Efikasnost u korišćenju retkih resursa i dalje je okosnica menadžmenta ali zbog imperativa promena *sposobnost preduzeća da se adaptira i efektivno koristi diskontinuitete* izbija u prvi plan. Adaptiranje promenam igra ključnu ulogu preduzetih akcija. Iniciranje promena sastoji se u mogućnosti preduzimanja koraka u nekontinuelnim procesima. U takvoj situaciji *kreativnost* zamenjuje rutinu, *planiranje* kontrolu, maksimiziranje profita ustupa mesto *maksimizirnju vrednosti*.

Suštinu strategijskog menadžmenta predstavlja promena težišta sa kontrole procesa na formulisanje i primenu strategije. Promena težišta ne znače nekompatibilnost strategijskog i operativnog menadžmenta. Izborom ciljeva, strategijske vizije i bitnih odluka za ostvarenje te

vizije, strategijski menadžment određuje okvir i pravac delovanja operativnog menadžmenta. Komponente planiranja su intuicija i formalizovan način planiranja.

Intuicija – je probabilistička komponenta bazirana na ad hoc procenama. Inspiracija i intuicija su pokretačka snaga promena. Intuicija odlaže formalizaciju procesa planiranja. Međutim, intuitivni metod ima i svoje nedostatke, jedan od problema je koliko je planer intuitivnim planiranjem dobro procenio plan i preduzete postupke.

Formalizovan sistem planiranja – je deterministička komponenta zasnovan na eksplicitnom metodu i postupku pripreme i primene odgovarajućih odluka. Razlika dva metoda je jasna ako se menadžer oslanja samo na jedan odnosno samo na drugi elemenat planiranja, postoje čak i mišljenja kako jedan elemenat potiskuje drugi. Takva razlika doktrinarno možda i postoji ali u praksi je najčešća kumulativna upotreba oba pristupa. Formalizovan sistem ne postoji odvojen od intuicije, već se kod svih racionalnih metoda na bazi empirije i doktrine dolazili do raznih zaključaka i rešenja.

3.3. Planiranje i odlučivanje

„Neuspeh u pripremi je priprema za neuspeh.“

Benjamin Franklin

Planiranje je skup aktivnosti koje dovode do odgovarajućih odluka. Planiranje je priprema odluka, a *odlučivanje je donošenje odluka*. Drugačije rečeno planiranje je anticipativno odlučivanje, a planiranje bez odluka nije svrsishodno. Donošenje odluka predstavlja završni proces planiranja gde se formulišu planske odluke, a početak procesa primene utvrđenih planova.

Donošenje odluka predstavlja proces indentifikovanja alternativa i izbora definitivnog kursa akcija kako bi se rešili konkretni problemi. Odluke se donose više puta u procesu planiranja. Donosioci odluka moraju izabrati najverovatnije pretpostavke i alocirati resurse na odgovarajuće odluke kako bi se ciljevi ostvarili na najefikasniji način.

Sama činjenica da menadžer u sklopu procesa planiranja ima pred sobom jedan "uži krug" alternativnih odluka koje su neizvesne i zbog tog svog kvalifikativa ceo proces čine komplikovanijim. Kako bi odluke bile preglednije možemo ih klasifikovati prema dva kriterijuma :

Prema nivu predvidivosti odluke se deli na: *programirane i neprogramirane*.

Prema karakteru statističke sredine u kojoj se odluke donose dele se na: *one koje se donose u uslovima izvesnosti*, *one u uslovima rizika* i *one u uslovima neizvesnosti*.

Programirane – (termin vuče poreklo iz računarstva) se odnose na rutinske probleme koji se ponavljaju, a one se formulišu u skladu sa određenim običajima, pravilima, postupkom u toj oblasti problematike. Programirane odluke se koriste za artikulaciju ne samo jednostavnih, već i složenih situacija. Rutinski karakter problema nije posledica složenosti već njegove predvidivosti. Programirane odluke sužavaju diskreciju pojedinca uvodeći automatizam u

odlučivanje. Na taj način programirane odluke oslobađaju vreme potrebno za donošenje drugih odluka, pre svega neprogramiranih odluka.

Neprogramirane odluke – se odnose na situacije koje karakterišu nepredvidivi, a bitni problemi. Ukoliko je frekvencija ponavljanja problema nedovoljna da bi se moglo artikulirati politikom i ukoliko je problem istovremeno toliko bitan da zahteva poseban tretman koriste se neprogramirane odluke. Investicioni projekat i program prestrukturiranja predstavljaju tipične neprogramirane odluke.

Menadžeri donose odluke u sadašnjosti povodom odluka koje efektiraju u budućnosti. Svi ti aspekti su teški za predviđanje, tako da menadžeri moraju rangirati situacije prema mogućnosti predviđanja, počevši od situacija koje je moguće predvideti, zaključno sa situacijama koje je teško predvideti. Pri rangiranju ovih situacija polaze od sledećih kriterijuma: izvesnost, rizik i neizvesnost. Odluka u uslovima izvesnosti donosi se na bazi *ekstremne vrednosti ishoda*. Odluka u uslovima rizika donosi se na bazi *matematičkog očekivanja*. Odluka u uslovima neizvesnosti donosi se na bazi *kriterijuma odlučivanja*.

U procesu odlučivanja donosioci odluka retko se opredeljuju za jedan metod kao jedini i isključivi. Kombinovanjem metoda povećava se šansa da donesena odluka bude izvesnija i oslobođena većih rizika. U poslovnom smislu uvek se mora računati sa izvesnim rizicima, koji su često u domenu statistike, kombinovanjem metoda i prikupljanjem informacija relevantnih za datu ali i širu oblast smanjuje se uticaj oscilacije nesavršenog tržišta na poslovanje.

3.4. Osnovne aktivnosti procesa planiranja

„Ukoliko ne znate kuda ste krenuli, svaki put će vas odvesti tamo“

Anonimni autor

Nezavisno od vrste i nivoa, planiranje obuhvata pet bitnih aktivnosti:⁵⁸

- dijagnozu stanja
- izbor ciljeva
- indentifikovanje podsticaja i ograničenja
- definisanje akcija
- merenje efekata.

Aktivnost 1 - Opis sadašnjeg stanja

Da bi se utvrdili ciljevi, neko željeno buduće stanje, moramo znati "gde smo sada". Dijagnoza stanja je osnova poređenja, a ono se vrši u vremenu, u odnosu na druge konkurente i u odnosu na druge investicione opcije. Analiza stanja je osnova definisanja odluka i preduzimanja odgovarajućih akcija.

⁵⁸ D.N. Đuričin, i dr., „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2013, str. 68.

„Planiranje predstavlja dovođenje budućnosti u sadašnjost da bi se nešto na njoj moglo učiniti“

Alan Lakein

Aktivnost 2 - Izbor ciljeva

Planiranje započinje odlukom o tome šta se želi ostvariti u okviru celine i delova preduzeća. Precizno definisanje ciljeva sprečava rasipanje resursa, a indentifikovanje prioriteta dovodi do efektivne upotrebe resursa. Bez pravilno odabranih ciljeva ne mogu se definisati druge planske odluke koje su u funkciji realizacije ciljeva.

U praksi se izbegava jasno formulisanje ciljeva iz više razloga: prvi razlog je što menadžer nije spreman da "sebi vezuje ruke", budući da bi se morao odreći drugih alternativa. Drugi razlog leži u strahu od prepoznavanja neuspeha, precizno definisani ciljevi uvećavaju rizik njegovih neuspeha. Treći razlog krije se u nepoznavanju organizacije i funkcionisanja preduzeća i dobrih odnosa sa zaposlenim koji često raspolažu važnim informacijam na nižem nivou. Četvrti motiv je nepoznavanje okruženja (kupaca, dobavljača, konkurenata, partnera), menadžer se nalazi u konfuziji oko izbora pravca kojim treba usmeriti sredstva za ostvarivanje ciljeva. Peti razlog je nedostatak samopouzdanja da bi se mogli indentifikovati sa ciljevima, nedovoljno poverenja u sebe ili u preduzeće te se beži od jasno izdefinisanih ciljeva.

„Uradio sam najbolje što sam mogao - nema nikakve svrhe.

Ti moraš da uspeš u onome što je neophodno!“

Winston Churchill

Aktivnost 3 - Identifikovanje podsticaja i ograničenja

Podsticaji ili mogućnosti su faktori koje treba iskoristiti, a ograničenja ili problemi su faktori koje je uputno izbeći ili im se prilagoditi. Relativno je lako indentifikovati podsticaje i ograničenja u sadašnjosti ali istraživački zadatak je indentifikovati faktore koji će delovati u budućnosti. Odgovor na pretnje predstavlja pasivno reagovanje ili reaktivno ponašanje, a korišćenje šansi predstavlja aktivno reagovanje ili proaktivno ponašanje. Najveći broj istraživanja je posvećen rešavanju problema, mnogo manji pronalaženju problema, a najmanji korišćenju šansi. Identifikovanje i rešavanje pretnji omogućava preživljavanje, a korišćenje šansi dovodi do progresa.

*Ilustracija broj 4 - Priča o našim uverenjima ili kako vidimo prilike u životu*⁵⁹



Dve konkurentske firme za obuču osetile su da mogu da prošire svoju prodaju iz Evrope u Afriku. Svaka firma poslala je svog najboljeg prodavca da ispita teren, dajući im pritom titulu „Menadžera prodaje za afrički sektor.“

Nakon nekoliko dana, jedan od prodavaca javlja se generalnom direktoru u evropskoj centrali i kaže: „Nećete mi verovati, ali ovde niko ne nosi cipele. Ovo je čisto gubljenje vremena. Vraćam se nazad.“ Rival iz druge firme istoga dana zove svoju glavnu centralu u Evropi i kaže: „Nećete mi verovati, ali ovde niko ne nosi cipele. Pošaljite mi što je moguće više pari cipela.“

⁵⁹ <http://www.bastabalkana.com/2012/11/prica-o-nasim-zivotnim-uverenjima-kako-vidite-prilike-u-zivotu-i-poslu-kao-prepreku-ili-mogucnost/>

Aktivnost 4 – Izbor pratećih odluka i akcija

Četvrta aktivnost podrazumeva definisanje alternativnih pravaca akcije, evaluaciju i izbor najbolje alternative. U okviru ove aktivnosti neophodno je alocirati vreme, ljude i novac na način koji obezbeđuje ostvarenje različitih ciljeve. Definisanje aktivnosti predstavljaju vodilju za svakodnevne odluke. Menadžeri i ne pokušavaju da pronađu rešenja za sve probleme. Kritična menadžerska veština je tzv. "odlučivanje o odluci", upravljanje na bazi izuzetka. Upravljanje na bazi izuzetka znači dve stvari istovremeno: definisanje prioriternih problema koji zahtevaju odgovarajuće akcije i delagiranje odgovornosti podređenima za odluke manjeg nivoa značajnosti.

„I kada imaš najbolji mogući plan, ti napravi rezervni.“

Anonimni autor

Aktivnost 5 – Merenje efekata

Merenje efekata treba da omogući rano otkrivanje odstupanja od predviđenih ciljeva kako bi se blagovremeno sprovele korektivne akcije. Za te svrhe koristi se metrika merenja uspeha.

Većinu realnih situacija karakteriše veća angažovanost na aktivnostima planiranja pošto postojeće odluke ne dovode do ispunjenja ciljeva.

„Neizvesnost sutrašnjice ne možete da izmenite niti umanjite čak ni prekomernim planiranjem“

Thom Peters

3.5. Vrste planiranja

Planiranje nije donošenje planova (planiranje je sve, plan je ništa). Planovi su samo jedan od rezultata procesa planiranja. Planiranje je proces izbora ciljeva i definisanja načina za njihovo ostvarenje. Načini za ostvarivanje ciljeva definišu se planskim odlukama. U svakom preduzeću planske odluke imaju više funkcija: daju orijentaciju na nižem nivou, sadrže sredstva za ostvarenje ciljeva na bazi odluke viših nivoa i predstavljaju sam sadržaj komuniciranja.

Prema obuhvatu planiranja razlikujemo :

- strategijsko planiranje (rezultira strategijskim odlukama)
- operativno planiranje (rezultira taktičkim odlukama).

Strategijsko planiranje postoji da bi se ostvarila misija kao jedinstven razlog postojanja preduzeća i vizija kao suštinski način ostvarenja te misije, usmereno je ka dužim vremenskim horizontima. Reč je o pripremi sadašnjeg poslovanja za budućnost. Svrha strategijskog planiranja je da nam pruži odgovore na dva ključna pitanja : U kom poslu bi preduzeće trebalo da bude? Šta je njegova osnovna svrha postojanja? Ova pitanja čine suštinu strategijskog planiranja.

Strateški planovi su tvorevina glavnog menadžmenta i definišu opšte ciljeve organizacija. Primjenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koji rade u drugim organizacijama. Strateški plan definiše dugoročnost preduzeća i daje odgovore na pitanja:⁶⁰

- Koje su naše vizija, misija i ciljevi?
- Koju sliku želimo stvarati o našem preduzeću?
- Koliko i kako ćemo rasti?
- Kako ćemo odlučivati?

Operativno planiranje konkretizuje opšte ciljeve i načine njihovog ostvarivanja kroz dnevne odluke. Ovo planiranje se bavi i detaljima za definisanje okvira i pravila ponašanja.

Operativni planovi sadrže podatke koji upućuju kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan. Odnose se na ljude unutar jedne organizacije. Operativni planovi bavi se celokupnom organizacijom preduzeća i daju odgovore na pitanja:⁶¹

- Ko šta radi?
- Koje su dnevne aktivnosti?
- Ko su nam dobavljači?
- Koji resursi su nam potrebni?

Strateški i operativni planovi se razlikuju na tri bitna načina:⁶²

Vremenski rokovi. Strateški planovi okrenuti su ka budućnosti, rok za realizaciju ideja sadržanih u ovim planovima je od nekoliko godina do nekoliko decenija. Period realizacije operativnih planova uglavnom je godinu dana.

Obim. Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije dok su operativni planovi koncentrisani na pojedine delatnosti organizacije. Osnovna razlika ogleda se u tome na šta se sve plan primenjuje.

Obim obuhvaćenih detalja. Strateški ciljevi se iskazuju opštim i jednostavnim terminima što ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji. Sa druge strane, operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljniji podaci.

3.5.1. Operativno planiranje

Operativno planiranje naziva se još i *osnovno planiranje*. Operativno planiranje rezultira dvema vrstama planskih odluka:

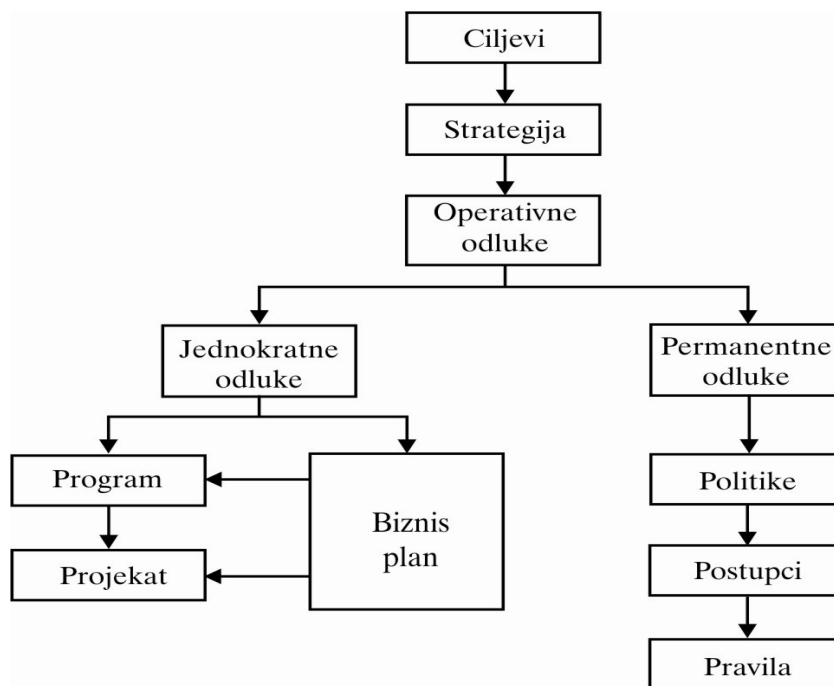
1. jednokratne odluke – odluke za jednokratnu upotrebu
2. permanentne odluke – odluke za permanentu upotrebu.

⁶⁰ M. Stanišić, „Strateško i operativno planiranje“, Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁶¹ Isto.

⁶² R. Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 90.

Na ilustraciji broj 5 je prikazan odnos između ciljeva, strategije i operativnih odluka, a u sklopu njih i odluke za jednokratnu i za permanentu upotrebu.⁶³



Ilustracija br. 5 preuzeta od D.N. Đuričin, i dr., „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2013, str. 74.

Planske odluke za jednokratnu upotrebu služe za preciziranje kursa akcije koji se koristi samo izuzetno, odnosno za rešavanje problema nerepetitivnog karaktera. Glavni tipovi odluka za jednokratnu upotrebu su biznis plan, program i projekat.⁶⁴

Planske odluke za permanentu upotrebu se koriste za artikulisanje aktivnosti koje se ponavljaju. Ove odluke omogućavaju skraćivanje vremena potrebnog za planiranje i donošenje odluka pošto se određene situacije javljaju konzistentno i sa visokim nivoom predvidivosti. Odluke za permanentu upotrebu mogu dovesti do problema kada dođe do promene uslova. Iz tog razloga veoma je bitno da se ove odluke kontinuelno analiziraju i reinterpetiraju te da se ide u korak sa vremenom. Glavne odluke ove vrste su: politike, postupci i pravila.⁶⁵

3.6. Korist od planiranja

„Vi možete osmisliti plan borbe, ali kad ona počne stvari mogu krenuti neplanirano tada ste prepušteni vlastitim refleksima – dakle veštini koju ste stekli treningom.“

Joe Frazier

⁶³ D.N. Đuričin, i dr., „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2013, str. 74-75.

⁶⁴ Isto, 73-74.

⁶⁵ Isto, 73-74.

S obzirom na činjenicu da naša preduzeća imaju slobodu da li će i kako planirati, od značaja je istaći *prednosti planiranja* na nivou organizacije. Planiranje:⁶⁶

- podstiče menadžere na sistematsko razmišljanje o budućnosti
- dovodi do koordinacije akcija preduzeća
- obezbeđuje jasnije standarde delovanja za kontrolu
- bolje priprema preduzeća za iznenadne promene
- uzrokuje da organizacija precizno definiše svoje ciljeve i politiku
- doprinosi poboljšanju uzajamnog delovanja izvršnih organa.

Proces planiranja donosi višestruke koristi organizacijama. *Razlozi zašto treba da planiramo su:*⁶⁷

- da bi utvrdili ciljeve i znali šta treba da radimo
- da bi bolje razumeli predviđene zadatke
- da bi smanjili nepotrebne aktivnosti
- da bi bolje iskoristili raspoložive resurse (vreme, opremu, novac, ljudski potencijal)
- da bi smanjili neizvesnost i iskoristili šanse
- da bi mogli da uskladimo odvijanje aktivnosti
- da ne bi nešto zaboravili.

Zlatna pravila planiranja govore:

- uključiti više ljudi u proces planiranja
- plan treba da obezbedi resurse kako bi se zadovoljile buduće potrebe
- uspešan menadžer nije onaj sa najvećim budžetom, već onaj koji najbolje koriste raspoloživ budžet
- vreme je kontinuum, planiranje budućnosti takođe mora biti kontinuirani proces
- planovi se određuju na osnovu budućih potreba, a ne na osnovu ovogodišnjih trošenja.

⁶⁶ Isto, str. 87.

⁶⁷ D. Petrović, i dr., „Menadžment i organizacija“, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, str. 23-25.

IV BIZNI PLAN

„Cilj bez plana je samo želja.“

Antoine De Saint Exupery

Na osnovu istraživanja poslovanja velikog broja kompanija koje je sproveo Jessie Hagen iz kompanije *U.S. Bank* dobijeni su rezultati koji govore o dvanaest razloga zašto u SAD-u firme propadaju u izuzetno visokom procentu u prvih par godina svog poslovanja i zašto se planiranje nameće kao neophodnost. Procenat u zagradi je dobijeni rezultat koji govori u kom procentu pomenuti faktor utiče na propadanje nekog biznisa.⁶⁸

- (82%) - problemi sa tokom gotovine (cash flow)
- (79%) - startuju sa premalo gotovine
- (78%) - nedovoljno istraživanje i planiranje
- (73%) - preoptimistični po pitanju očekivane prodaje
- (77%) - loše i nedefinisano kreiranje cena
- (70%) - neuviđanje problema, netraženje pomoći
- (64%) - minimiziranje važnosti promocije
- (63%) - nedovoljno poslovno iskustvo
- (58%) - ne delegiranje odgovornosti
- (56%) - zapošljavanje pogrešnih ljudi
- (55%) - ne razumevanje konkurencije
- (47%) - oslanjanje na jednog klijenta.

Situacija u kojoj se nalaze mala i srednja preduzeća u Srbiji govori o daleko izraženijem uticaju navedenih faktori na njihov opstanak i razvoj. Sa druge strane na našem tržištu postoje i prednosti za malu privredu, samo tržište je novo, mogućnosti su brojne za pokretanje proizvodnih i uslužnih preduzeće u skoro svim oblastima. Ono što je izvesno je da je stihijskom poslovanju kraj, svi naponi se moraju usmeriti na planiranje poslovanja i usklađivanje sa situacijom na tržištu. U tom smislu biznis plan je izuzetno korisno sredstvo.

*Biznis plan je planski dokument – „gledanje unapred“*⁶⁹ koristi se za razvijanje ideja kako bi posao trebao da bude vođen. To je šansa da se redefinišu strategije i „naprave greške na papiru“, pre nego u realnom poslovanju.

Biznis plan je standard kontrole ili merilo postignutih performansi – „pogled unazad“. Biznis plan je retrospektivni alat, na osnovu koga se mogu ocenjivati ostvarene performanse firme tokom vremena.

Biznis plan je finansijski alat. Biznis plan je samo početak procesa obezbeđenja finansijskih sredstava potrebnih za finansiranje poslovnog poduhvata, prvi u seriji

⁶⁸ http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_036.317.html

⁶⁹ http://www.link-elearning.com/lekcija-Biznis-plan---definicija_4474

dokumenata koji će potencijalni finansijeri dobiti na uvid. Na osnovu biznis plana, finansijer odlučuje o tome da li će finansirati predloženi poduhvat ili ne. Finansijer će biznis plan iskoristiti i za pregovore o pojedinim uslovima finansiranja.

4.1. Pojam biznis plana

„Ukoliko nemate predstavu o tome gde idete, može Vam se dogoditi da završite na nekom sasvim drugom mestu“

Casey Stengel

Otvaranje naše zemlje prema svetu podrazumeva i usklađivanje poslovanja naših kompanija sa svetskim standardima rada. Nemoguće je voditi uspešnu firmu na osnovu intuicije koja nije potkrepljena adekvatnim podacima i informacijama te je pisanje biznis plana postala obaveza i shodno standardu QS 9000 i ISO 9000:2001.⁷⁰

Uprkos rastućoj potrebi za sastavljanjem biznis plana veliki broj menadžera ima otpor prema ovom poslu verujući da je pisanje istog dosadan akademski posao. Popularnost biznis plana je kreirana spolja, uglavnom nije posledica uverenosti naših menadžera i preduzetnika u njegovu korisnost već je rezultat zahteva kreditora upućenih potražiocima zajmova. Tako, biznis plan postaje osnovni pregovarački akt u obezbeđivanju finansijskih sredstava.

Biznis plan je dokument koji govori o perspektivama kompanije, njenom razvojnom potencijalu i precizira pravac poslovnog poduhvata. Reč je o setu upravljačkih odluka čija će se realizacija desiti u predviđenom vremenskom periodu. Sredstvo je u komunikaciji njegovih tvoraca sa generalnim menadžerom ili finansijskim direktorom u slučaju internih poduhvata, kao i sa drugim akterima u okruženju, dobavljačima, distributerima, kupcima, finansijerima.

Biznis plan treba da obezbedi podršku za realizaciju izabranih ciljeva kako unutar same kompanije tako i spolja. Proizvod ili usluga određuje tržište u kvantitativnim vrednostima i omogućava da budući investitori ocene sposobnost firme da realizuje sopstveni poduhvat.⁷¹ Korisno je imati na umu da biznis plan ne prodaje nove ideje investitoru već to čine ljudi. On je samo put za prezentaciju informacija.

„Ukoliko vaš biznis plan zavisi od toga da li će vas u kritičnom trenutku otkriti neki veliki investitor, vaš biznis će skoro sigurno propasti.“

Hugh Macleod

Biznis plan treba da predstavlja izraz poznavanja i odanosti menadžmenta poslovnoj ideji i praktičan test da li i naizgled skromna ideja ima izgleda da preraste u veliki poslovni poduhvat. Neophodan je svim organizacijama, malim i velikim, profitnim i neprofitnim,

⁷⁰ Organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da stalno poboljšava njegovu efikasnost, u skladu sa zahtevima ovog međunarodnog standarda.

⁷¹ R. Grozdanić, i dr., „Biznis plan za početnike“, Tehnički fakultet Čačku, Čačak, 2007, 1-3.

nezavisno od prirode delatnosti, njega sve više koriste i menadžeri u javnom sektoru. Bez obzira na broj ciljeva koje jedno preduzeće ima pred sobom, dobro urađen biznis plan, u osnovi je uvek u funkciji veće efikasnosti rada i maksimalne dobiti.

Biznis plan je veoma složen instrumen koji omogućava upravljanje poslovnim aktivnostima i upravljanje poslovnim poduhvatima.⁷²

4.2. Definisanje biznis plana⁷³

Biznis plan je rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno najefikasniji način kako da iz prošlosti (sadašnjosti) stignete u budućnost.

Biznis plan je vizija preduzeća, put od želja do stvarnosti. U njemu su postavljeni ciljevi, analizirane osnovne slabosti i najznačajnije prednosti planiranih aktivnosti i u skladu sa tim utvrđene osnovne strategije njegovog sprovođenja.

Biznis plan utvrđuje trenutnu poziciju preduzeća. Izrada biznis plana je razvojni proces testiranja početne poslovne ideje, ocene njenih realnih biznis šansi u tržišnom okruženju, projekcija realizacije i načina ostvarenja.

Biznis plan je, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i ostvarenih aktivnosti Vam dozvoljava da identifikujete probleme pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije Vam pomažu da održite Vaš posao na željenom putu, ka ostvarenju postavljenog cilja.

Biznis plan je prva provera i ocena Vaše poslovne ideje za Vaše potencijalne partnere koji treba da ulože vreme, znanje ili novac u Vaš projekat, a ne u neki drugi. To je najčešće neophodna pokretačka karika u realizaciji preduzetničkog poduhvata, da ste nameravanu investicionu aktivnost mogli samostalno realizovati pomoć i finansijsku podršku ne bi ni tražili.

Biznis plan nije klasičan planski dokument kao godišnji ili srednjoročni plan razvoja preduzeća. On se zapravo i ne odnosi na samo preduzeće već na određeni poslovni poduhvat. Ovo prvenstveno važi za srednja i veća preduzeća. Biznis plan se može donositi za osnivanje novog malog preduzeća ili za malo preduzeće koje ima samo jedan poslovni poduhvat.

Reč je o značnom instrumentu upravljanja preduzećem koji sam po sebi nije garant uspeha preduzeća, već samo pomaže menadžmentu preduzeća da pravilno usmeri svoje poslovne aktivnosti. On omogućava upravljanje poslovnim aktivnostima preduzeća i upravljane novim poslovnim poduhvatima, pa se iz tih razloga razlikuje od tzv. standardnog poslovnog plana (što je prikazano tabelom broj 6 kreiranom na osnovu izvora M.Ivaniš, 2008.)

⁷² S. Barać, i dr. „Bankarsko poslovanje“, Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

⁷³ <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temaId=8>

Ilustracija br. 6 – Osnovne razlike između biznis plana i standardnog poslovnog plana⁷⁴

Standardni plan	Biznis plan
Redovno se donosi	Vanredno se donosi
Veza je za datume	Veza je za vreme
Uključuje sve projekte u preuzeću	Uključuje samo nove projekte
Izrađuje ga planska služba u preduzeću	Izrađuje ga razvojna služba u preduzeću
Usmeren je ka unutrašnjem okruženju preduzeća	Usmeren je ka spoljašnjem okruženju preduzeća
Cilj je usklađivanje svih poslovnih aktivnosti preduzeća	Cilj je dobijanje potrebne podrške za projekte
Veoma je precizan i pouzdan	Manje je precizan i pouzdan
Ima jednokratna obeležja (korekcije i izmene nisu dozvoljene)	Ima kontinuelna obeležja (korekcije i izmene se mogu raditi)

4.3. Biznis plan u funkciji finansijskog odlučivanja

„Gde nema plana ubrzo zavлада haos.“

Victor Hugo

Jedina osoba kojoj nije potreban biznis plan jeste ona koja ne želi da se bavi biznisom. Ukoliko se pokrene nešto što će zahtevati mnogo novca, energije i vremena, a uz to se očekuje i dobar profit onda je biznis plan preko potreban.

Tržište je bojno polje na kome se svakog dana vodi nova bitka za profit i kupce. Mnoge velike kompanije počinjale su sa idejom i skicom na parčetu papira da bi te skice kasnije prerasle u biznis planove koji su im doneli kapital za početak biznisa.

Frederick Wallace Smith je, dok je studirao na *Yale Univerzitetu*, dobio ocenu „C“ za biznis plan za osnivanje njegove buduće kompanije. Kasnije je ipak osnovao kompaniju po tom biznis planu i nazvao je *FedEx*. Profit *FedEx-a* 2011. godine je iznosio 1,9 milijardi dolara.⁷⁵

Koncipiranje biznisa je prva i nezaobilazna faza i eliminatorni uslov za prihvatanje ili napuštanje odabrane poslovne ideja. Koncipiranjem se orijentaciono određuje i proverava odabrana poslovna ideja, a zatim se pristupa detaljnijem planiranju, kroz biznis plan.

⁷⁴ L. Barjaktarović, i dr., „Poslovne finansije“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 107.

⁷⁵ http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2013/04/biznis_15_-_biznis_plan.pdf

Biznis plan se radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, čak i kada ona ne zahteva finansijska ulaganja. U firmama razvijenih zemalja na taj način se proverava svaka poslovna ideja, od vitalnog interesa je da se kreativne snage i raspoloživa sredstva koriste racionalno.

Osnovna svrha izrade biznis plana ogleda se u nekoliko ključnih momenata koji su prikazani tabelom broj 7 (kreiranom na osnovu izvora M. Ivaniš, 2008.)

Ilustracija br. 7 – Osnovna svrha izrade biznis plana⁷⁶

Da se na bazi pripremljenog biznis plana obezbede potrebna investiciona sredstva za pokretanje biznis ideje
Da se u praksi potpuno kristalizuje poslovna ideja menadžmenta i da se ista kao poslovni poduhvat uspešno realizuje.
Da se obezbedi relevantna kontrola poslovnih aktivnosti, pri čemu bizni plan uvek podseća na kritične tačke poslovanja i služi kao kompas za vođenje biznisa.
Da se sagledaju budući pravci poslovanja preduzeća i da se analiziraju postignuti rezultati.

Šta omogućava biznis plan ?

- da se najdirektnije i uz što manje posrtanja stigne do konačnog cilja
- proveru boniteta biznis ideje
- ocenu opravdanosti realizacije poslovne ideje
- dokazivanje tržišne opravdanosti poslovne ideje
- dokazivanje finansijske isplativost
- smanjenje rizika poslovanja
- potencijalne greške se prave na papiru, a ne na tržištu
- komunikacija sa faktorima poslovnog okruženja
- sagledavanje vrednosti potrebnog inicijalnog kapitala
- lakši pristup potencijalnim kreditorima i finansijerima
- brže reagovanje i lakše prilagođavanje promenama u okruženju.

Biznis plan najčešće služi kao osnov za obezbeđivanje potrebnih finansijskih sredstava kod potencijalnih kreditora, odnosno investitora, koriste ga mala i srednja preduzeća u cilju konkurisanja kod finansijskih institucija radi dobijanja kredita. Koristan biznis plan treba da obezbedi elemente koji su prikazani tabelom 8.

Ilustracija br. 8 – Korisnost biznis plana⁷⁷

➤ Pruža dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta koji je predmet biznis plana
--

⁷⁶ Isto, str. 106-107.

⁷⁷ Isto.

➤ Ukazuje na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca
➤ Precizno ukazuje na finansijske performanse projekta
➤ Pruža prognoze i projekcije na bazi relevantnih pretpostavki

Jednom definisan biznis plan nije kreiran za sva vremena, sačinjen je za interno i eksterno okruženje i kada se faktori u okruženju bitno izmene potrebno je i biznis plan korigovati u skladu sa nastalom situacijom.

„Samo loš plan nije podložan promeni.“

Publilius Sirius

4.3.1. Kada pisati biznis plan

Biznis plan se radi u sledećim situacijama :⁷⁸

- kod otvaranja nove firme
- kod ulaganja u proširenje proizvodnje, rekonstrukciju postojećih ili otvaranje novih pogona
- kod uvođenja novih ili poboljšanja postojećih proizvoda ili usluga
- kod traženja spoljnih partnera preduzeća
- kod ulaganja u oživljavanje preduzeća koje se nalazi u teškoćama
- kod pokretanja poslovnog poduhvata (izvoznog posla, osvajanja novog tržišta i sl.)
- kod pokretanja reorganizacije preduzeća
- kod prodaje preduzeća ili nekog njegovog dela.

4.3.2. Glavni razlozi za pisanje biznis plana

„Ne počinjite biznis ukoliko ne možete da objasnite koji problem rešava, čiji problem rešava, zašto će Vaš proizvod rešiti taj problem i kako će kupac platiti da bi mu problem bio rešen.“

Joel Spolsky

Glavni razlozi za pisanje biznis plana se mogu posmatrati sa dva stanovišta: ⁷⁹

a) Sa stanovišta budućeg preduzetnika:

- da stekne bolji uvid u poslovanje koje želi da započne
- da unese promene u projekat pre njegovog započinjanja kako bi se povećala verovatnoća uspeha i profitabilnost
- da izbegne ulaganje novca i vremena u neprofitabilne poslove i
- da omogući pristup eksternim izvorima finansiranja.

⁷⁸ Isto.

⁷⁹ R. Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 120-123.

b) Sa stanovišta potencijalnog investitora:

- da razume prirodu ulaganja
- da proceni izvodljivost i ekonomsku podobnost projekta i
- da stekne pravi utisak o menadžerskom timu.

Biznis plan ima dvojaku namenu, i to:⁸⁰

- internu i
- eksternu.

Interna namena - biznis plan je dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao, blagovremeno identifikovati probleme pre nego li postanu nerešivi na putu do ostvarenja krajnjeg cilja. Biznis plana ukazuje da je poslovni poduhvat pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Vlasnici preduzeća bi trebalo uvek da pišu plan za sebe. Spoljašnji konsultant nije u mogućnosti da u potpunosti razume preduzeće kao njegov vlasnik.

Eksterna namena - biznis plan je obavezujući dokument ukoliko se želi obezbeđenje dodatnih izvora finansiranja, pozajmica kapitala od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija. Kada je potreban veliki iznos novca za poslovanje, plan je neophodan kako bi se obezbedilo finansiranje, naročito ako je reč o preduzeću koje tek počinje, bez prethodno vođene dokumentacije. Potencijalni investitor ili kreditor na osnovu biznis plana mogu proceniti da li je vlasnik preduzeća pažljivo razmislio o poslovanju.

4.3.3. Značaj biznis plana za različite korisnike

Biznis plan je značajan širokom krugu korisnika, kao što su: kreditori, investitori, dobavljači, potrošači (kupci), zaposleni i drugi.⁸¹ Svaka od zainteresovanih grupa ima različita očekivanja od biznis plana, te se sadržina i fokus biznis plana moraju prilagoditi njihovim specifičnim očekivanjima i zahtevima. Smatra da je najbolje da se pripremi *preliminarni biznis plan* ne uzimajući u obzir očekivanja korisnika poslovnog plana, a da kasnije, kada se odrede korisnici poslovnog plana, izvrše potrebne izmene prema specifičnim zahtevima konkretnih korisnika.

Prilikom izrade poslovnog plana se moraju uvažavati tri perspektive:

- *perspektiva preduzetnika* - preduzetnik najbolje razume koncept i ideju na koju se zasniva poslovni poduhvat i najsposobniji je da objasni suštinu poslovnog poduhvata
- *tržišna perspektiva* - kod sastavljanja biznis plana poslovanje preduzeća je uputno posmatrati očima potrošača (kupaca)

⁸⁰ Isto.

⁸¹ Isto.

- *perspektiva investitora* - investitori od biznis plana očekuju da pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina (prihodi, troškovi, novčani tok, finansijski rezultat i slično).

U zavisnosti od korisnika biznis plana na različite načine se procenjuje njegova vrednost. Potencijalni *dobavljači* mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci većih količina robe prethodnim upoznavanjem sa biznis planom preduzeća. Potencijalni *kupci* mogu zahtevati da se upoznaju sa biznis planom pre kupovine nekog trajnog potrošnog dobra. Potencijalni *kreditori* žele da prouče biznis plan kako bi se uverili u sposobnost preduzeća da vrati pozajmljena sredstva zajedno sa kamatom. Potencijalni *investitori* mogu imati zahteve u pogledu sadržaja biznis plana pridajući značaj karakteru firme (iskustvu, reputaciji, znanju), finansijskoj situaciji (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti) i poslovnoj istoriji preduzeća. U zavisnosti od korisnika informacija, postoje razmišljanja o poslovnim aspektima koje treba potencirati i koje ne treba isticati u biznis planu. U tabeli 9 se navodi jedno takvo razmišljanje.

Pregled pitanja na koja treba obratiti pažnju u biznis planu u zavisnosti od korisnika⁸²

Korisnik	Pitanje koje treba naglasiti	Pitanje koje ne treba isticati
Bankari	Novčani tok Aktiva (sredstva) Stabilni rast	Brzi rast Konkurentsko tržište
Investitori	Brzi rast Potencijalno veliko tržište Upravljački tim	Aktiva (sredstva)
Strateški partneri	Sinergija Zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje Aktiva (sredstva)
Veliki kupci	Stabilnost Usluge	Brzi rast Konkurentsko tržište
Zaposleni	Sigurnost Mogućnosti	Tehnologija
Specijalisti za spajanja i pripajanja	Ranija ostvarenja	Projekcije budućnosti

Ilustracija br. 9

⁸² Isto, str. 122.

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su :⁸³

- *razumljivost*
odnosi se na isticanje informacija u biznis planu na način da ih korisnici mogu razumeti, da tekst bude čitljiv uz upotrebu opštijih termina, a ne stručnih
- *relevantnost*
odnosi se na iskazivanje informacija koje su značajne korisnicima i mogu imati uticaj na donošenje odluka, nepotrebne informacije je uputno izostaviti
- *opreznost*
prilikom izrade biznis plana u slučaju nedoumica u projekciji određenih veličina (cena, tržišnog učešća, pojedinih troškova i sl.) zahtev je da se izabere varijanta koja neće rezultirati lošijim finansijskim rezultatom
- *pouzdanost*
odnosi se na zahtev da se podaci projektuju na osnovu verodostojnih informacija (pouzdana projekcija cena zahteva adekvatnu analizu tržišta i sl.).

4.4. Podela biznis planova

S obzirom na specifičnosti pojedinih oblika biznisa, biznis planovi se pojavljuju u raznim modalitetima, zavisno od odabranog kriterijuma u njihovoj izradi. Kriterijumi :⁸⁴

- *Vremensko trajanje biznis plana* se odnosi na projektovano vreme u kom se priprema, organizuje i vodi odabrani biznis. Po tom osnovu biznis planovi se dele na:
 - *dugoročne* (sačinjavaju se za period od 5-6 godina)
 - *srednjoročne* (za vremenski obuhvat od 3 do 5 godina)
 - *kratkoročne* (izvedeni godišnji i kraći operativni planovi mesečni, nedeljni, pa i dnevni).
- *Obim investicije u biznis planu* predstavlja odnos između obezbeđenih i novih ulaganja u konkretan biznis. Po tom kriterijumu razlikujemo:
 - *investicioni program* (reč je o posebnom obliku savremenog biznis plana sa krupnim početnim ulaganjem u biznis, objekte i opremu)
 - *biznis planovi koji nemaju karakter investicionih programa.*
- *Obuhvat poslovanja* je kriterijum na osnovu koga biznis plan može biti:

⁸³ Isto, str. 123.

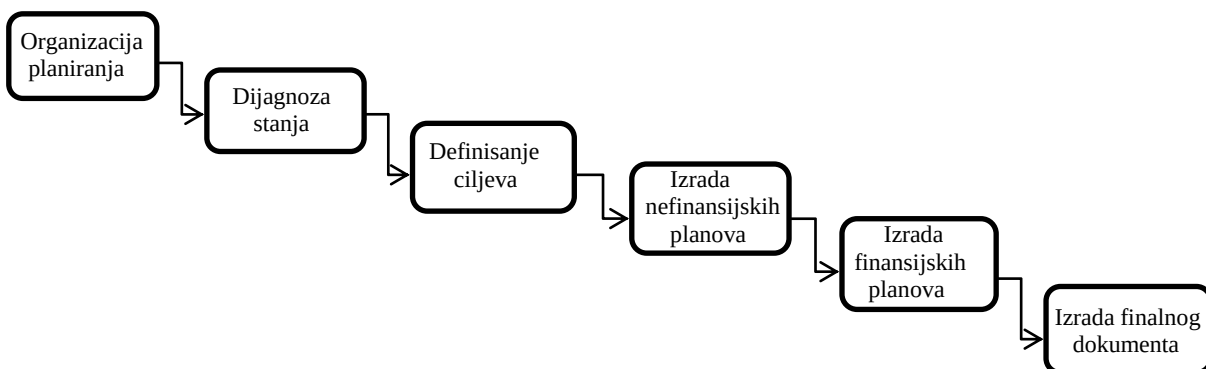
⁸⁴ T. Radovanović, V. Jovanović, „Planiranje biznisa“, Naučno društvo za pravo i ekonomiju, Beograd, 2011., preuzeto sa : http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/Preduzetnistvo_2013-14_knjiga.pdf

- *biznis plan koji obuhvata celinu firme* (reč je o manjim firmama sa jednom delatnošću)
- *biznis plan koji obuhvata deo firme* (odnosi se na veće firme podeljene na organizacione jedinice).
- *Poslovno iskustvo* takođe ima uticaj na vrste biznis planova. Po tom osnovu razlikujemo:
 - *startne biznis planove* (kojima se najpre otpočinje sa biznisom u okviru malih firmi, radnji. Biznis planovi su jednostavni i koriste se u svrhu obezbeđivanja kreditnih sredstava za započinjanje, konstituisanje i vođenje biznisa)
 - *razvojne biznis planove* (koji se koriste za projektovanje značajnije promenjenog biznisa ili sasvim novog biznisa u firmama sa prethodno stečenim poslovnim iskustvom u cilju lakšeg upravljanja rastom i razvojem preduzeća.
- Prema kriterijumu *složenosti planiranja*, biznis planovi se dele na:
 - *jednostavne* (sačinjavaju se za potrebe uspostavljanja i vođenja biznisa u malim firmama)
 - *složene* (odlikuje dublja i detaljnija projektna elaboracija koja se završava upotrebom kompleksnog testiranja očekivane efikasnosti odabranog biznisa).

4.5. Faze izrade biznis plana

Postupak izrade biznis plana je razvojni proces koji evoluira od početne biznis ideje, preko ocene njenih realnih šansi na tržištu, do projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načina ostvarenja. U izradi biznis plana moguće je identifikovati nekoliko koraka koji imaju precizno određen redosled.⁸⁵

Ilustracija br. 10 - Faze izrade biznis plana⁸⁶



⁸⁵ D.N. Đuričin, i dr., „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2013, str. 105.

⁸⁶ Isto.

Organizacija procesa planiranja obuhvata postavljanje osnovnih parametara i ciljeva planiranja, podelu odgovornosti i alokaciju vremena i resursa.

Dijagnoza stanja obuhvata sledeće aktivnosti :

- ocenu internih mogućnosti preduzeća (identifikacija jakih i slabih strana, prethodnih finansijskih performansi)
- ocena eksternih trendova razvoja (identifikacija šansi i pretnji iz okruženja, procena njihovog uticaja na buduće performanse).

Definisanje ciljeva se odnosi na željena stanja i nivoe aktivnosti kojima preduzeće teži. Ciljevi se mogu definisati na nivou preduzeće, poslovne jedinice ili poslovne funkcije.

Izrada nefinansijskih planova (planova poslovnih funkcija) odnosi se na planove marketinga, proizvodnje (uključujući i plan nabavke materijala), istraživanja i razvoja, organizovanja i upravljanja (uključujući i plan kadrova). Prilikom izrade prioritet ima plan marketinga, a ostali planovi se izvode iz njega.

Izrada finansijskog plana (budžeta) započinje nakon izrade planova poslovnih funkcija (nefinansijskih planova). Finansijski plan može biti osnova za reviziju poslovnih planova. Finansijski plan predstavlja tri osnovne projekcije: bilansa uspeha, bilansa stanja i gotovinskih tokova. Pored navedenih projekcija, biznis plan obuhvata i projekcije racia (relativnih veličina) koji pokazuju poboljšanje ili pogoršanje određenih performansi preduzeća.

Izrada biznis plana je izrada dokumenta u pisanoj formi, skup teksta, tabela i grafikona. Biznis plan počinje izvršnim rezimeom, sledi plan marketinga, plan proizvodnje, plan istraživanja i razvoja, plan organizacije i upravljanja, finansijski plan i na kraju su prilozi (dodaci) uz biznis plan.

4.6. Raznolikost biznis planova

„Svaki uspešan projekat, pre svoga završetka izgleda kao potencijalna katastrofa.“

Rosabeth Moss

Sadržaju biznis plana zavisi od njegove namene. Razlikuju se biznis plan za osnivanje male firme od biznis plana za proširenje proizvodnje postojećeg preduzeća ili biznis plana za uvođenje novog proizvoda. Takođe, razlikuju se biznis planovi za proizvodna preduzeća, uslužna preduzeća, trgovinska preduzeća na malo, trgovinska preduzeća na veliko, nedobitne organizacije, mešovita preduzeća itd.

Bez obzira da li je reč o postojećem preduzeću ili o preduzeću u osnivanju, biznis plan treba da pruži odgovore na nekoliko ključnih pitanja vezanih za preduzeće i nameravani poslovni poduhvat, kao što su:⁸⁷

- Koja je kompanija u pitanju?
- Koji su proizvodi ili usluge u pitanju?
- Da li se proizvod ili usluga može prodati na tržištu?
- Da li postoje mogućnosti za proizvodnju tih proizvoda ili pružanje usluga?
- Kolika su finansijska sredstva potrebna za realizaciju poduhvata?

Na našim prostorima se primenjuje šest priznatih metodologija izrade biznis plana. Suštinskih razlika između ovih metodologija nema, reč je o razlikama formalnog karaktera tj. obuhvatnosti i prezentiranja određenih projekata ili studija. Argumenti za primenu jedne ili druge metodologije zavise od konkretne situacije i karaktera projekta, odnosno studije.

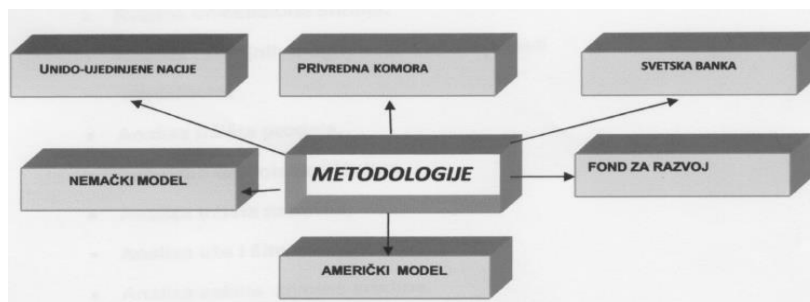
Priznate metodologije u svetu su:⁸⁸

- Metodologija Ujedinjenih nacija ili UNIDO metodologija
- Metodologija Svetske banke
- Metodologija: Tipičan nemački model
- Metodologija: Tipičan američki model

U Republici Srbiji (pored navedenih) i :

- Metodologija Privredne komore Srbije
- Metodologija Fonda za razvoj.

Ilustracija br. 11 - Grafički prikaz priznatih metodologija⁸⁹



Sadržaj biznis planova nije strogo definisan i najveće razlike imaju uporište u tome da li se odnose na male kompanije ili velike korporacije. Potreba za standardizacijom biznis planova postoji kod planova koji se dostavljaju uz kreditne zahteve. Kada su poslovni planovi

⁸⁷ Z. Đurić, „Preduzetništvo i biznis plan malih i srednjih preduzeća“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005, str. 144-145.

⁸⁸ <http://www.singipedia.com/content/1518-Forme-priznatih-metodologija-izrade-biznis-planova>

⁸⁹ Isto.

standardizovani, zajmodavci mogu pravovremeno i uz niske troškov, da odaberu najbolje. Svaka kreditna institucija je samostalna u izboru zahtevane forme i sadržaja u kojoj će joj poslovni plan biti prezentovan. Zahtevane forme su zasnovane na najpoznatijim metodologijama u izradi poslovnih planova investicionih ulaganja, kao što su metodologija Svetske banke i UNIDO metodologija.

Obim biznis planova se najčešće kreće u rasponu od 30 do 60 štampanih strana sa jasno napisanim svim elementima kvalitetnog biznis plana. Detaljne analize biznis plana su moguće samo u njegovom finansijskom segmentu.⁹⁰

Vreme koje je potrebno za izradu biznis plana je od 7 do 30 dana kada je reč o malom preduzeću, a 30 do 90 dana za veliko preduzeće. Biznis plan je potrebno da bude eksplicitan u zahtevu za dobijanje kredita, da uravnoteži ekonomsku i finansijsku projekciju.⁹¹

4.7. Osnovni segmenti biznis plana

„Svaki trenutak potrošen na planiranje, uštedi tri ili četiri u izvršenju.“

Crawford Greenewalt

Biznis plan je uvek vezan za određenu poslovnu ideju, formu njenog uobličavanja i valorizacije na tržištu. Mogu se razlikovati četiri bazična segmenta biznis plana:⁹²

1. izvršni rezime biznis plana
2. marketing segment biznis plana
3. proizvodni segment biznis plana
4. finansijski segment biznis plana.

Uputno je imati na umu da nijedan od navedenih segmenata pojedinačno nije dovoljan već da svi segmenti moraju biti valjano urađeni kako bi celokupan biznis plan bio kvalitetno i profesionalno struktuiran. Biznis planovi često podležu reviziji od strane investitora ili kreditora kako bi se izbegli:⁹³

- suviše ambiciozno postavljeni ciljevi
- nedovoljno jasno određeni elementi i značajne stavke u biznis planu
- propusti u metodologiji pri izradi biznis plana.

U praksi se biznis planovi više puta koriguju i revidiraju pre nego što dođe do konačnog usvajanja ili odbijanja.

⁹⁰ L. Barjaktarović, i dr., op.cit., str. 114.

⁹¹ Z. Đurić, „Preduzetništvo i biznis plan malih i srednjih preduzeća“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005, str. 148.

⁹² L. Barjaktarović, i dr. „Poslovne finansije“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 108-114.

⁹³ Isto, 113.

4.7.1. Izvršni rezime biznis plana

Izvršni rezime predstavlja rekapitulaciju sažetih najznačajnijih rezultata biznis plana sa najbitnijim elementima za preliminarnu ocenu podobnosti investicionog projekta za kreditiranje. Izvršni rezime mora biti kratak, koncizan, jednostavan i atraktivan jer od njega zavisi da li će se zainteresovati potencijalni investitori i kreditori, a u krajnjoj liniji da li će uopšte i pročitati integralni biznis plan.

Rezime biznis plana treba da pruži odgovore na pitanja : *šta, kako i gde ?*

Iako se po metodologiji izrade izvršni rezime stavlja na prvo mesto, uobličava se tek na kraju celokupne izrade biznis plana, budući da predstavlja rekapitulaciju svih poglavlja sadržanih u biznis planu.

Rezime biznis plana kao sažeti prikaz (1-3 strane) se daje u formi obrasca koji sadrži sumirane odgovore na pitanja koja su detaljno obrađena biznis planom. Ova pitanja i odgovori se mogu dati u formi pregleda dva osnovna segmenta:

- podaci o investitoru
- podaci o biznis planu .

Tabela 12 – Podaci o investitoru⁹⁴

1	Investitor	
2	Godina osnivanja preduzeća	
3	Adresa	
4	Vrsta svojine preduzeća	
5	Registracioni broj	
6	Matični broj	
7	Osnovna delatnost	
8	Poslovna banka	
9	Osnovna sredstva	Knjigovodstvene vrednost Realna tržišna vrednost
10	Broj zaposlenih radnika	
11	Poslovni bonitet	

Tabela 13 – Podaci o biznis planu⁹⁵

1	Naziv biznis plana	
2	Lokacija projekta	
3	Cilj investicije	
4	Karakter investicije	

⁹⁴ Isto.

⁹⁵ Isto.

5	Dinamika realizacije biznis plana	Aktiviranje kredita Nabavka opreme Početak proizvodnje
6	Vek projekta	
7	Cene i pariteti	
8	Investicioni period	
9	Predračunska vrednost	
10	Izvori sredstava	
11	Efekti programa	
12	Kontakt osoba za biznis plan	

4.8. Marketing segment biznis plana

Marketing segment predstavlja jedan od najznačajnijih delova biznis plana, koga nazivaju „srce biznis plana” i obuhvata analizu i procenu tržišta i na osnovu toga izveden plan prodaje proizvoda i usluga koji su predmet razmatranja biznis plana.

Planiranje marketinga predstavlja složen proces koji uključuje ocenu povoljnih tržišnih šansi i resursa preduzeća, određivanje ciljeva marketinga, strategija, taktika, načina provere i kontrole.

Tabela 14 –Delovi marketing segmenta biznis plana⁹⁶

Elementi	Aktivnosti
Segmentacija tržišta i određivanje ciljnog tržišta	Istaći one segmente tržišta gde se očekuju najviši profitni prinosi
Određivanje potencijalnih kupaca odnosno potencijalnog tržišta	Determinisanje ciljne grupe kupaca i profila kupaca za proizvode i usluge iz biznis plana
Identifikovanje i opis konkurencije	Utvrdjivanje prednosti i nedostataka najvažnijih konkurenata, njihovog tržišnog učešća, cena, kvaliteta proizvoda ili usluga, asortimana, dizajna, prodajnih kanala, inovacija i finansijskog potencijala u cilju definisanja strategije za konkurentsku borbu
Procena tržišnog udela na ciljnom tržištu	Ključni je podatak jer određuje tržišne mogućnosti, tržišnu opravdanost i finansijsku opravdanost razmatranog poslovnog poduhvata iz biznis plana
Određivanje prodajne cene proizvoda ili usluge	Određivanje finansijskog rezultata i ekonomske opravdanosti projekta. Neophodno je imati u vidu troškove proizvodnje, opštu politiku cena, cene konkurenata da li se planira prodaja na kredit

⁹⁶ Isto.

Određivanje strategije prodaje	Prilikom definisanja strategije prodaje imati u vidu podatke o tržišnom udelu proizvoda ili usluga, potencijalnim kupcima, obimu i značenju konkurencije.
--------------------------------	---

U ovom delu biznis plana se sumira šta je uočeno na tržištu i ukazuje na to kako firma planira da ispuni svoje marketing ciljeve. Situacionom analizom se dolazi do podataka o prodaji, troškovima, tržištu, konkurenciji i različitim faktorima makrookruženja. Definiše se tržište, utvrđuju se relevantni trendovi na tržištu, brzina njegovog rasta. Utvrđuje se šta je ponuda proizvoda ili usluga i sa kojim kritičnim problemima se firma suočava. Sve ove informacije mogu se koristiti za obavljanje SWOT analize (snaga, slabosti, šansi, opasnosti).⁹⁷

4.8.1. Proizvodni segment biznis plana

Proizvodni i operativni segment biznis plana je deo biznis plana koji pruža podatke o proizvodnim mogućnostima i potrebama za realizacijom planiranog poslovnog poduhvata. Pri razmatranju plana proizvodnje nužno je imati u vidu plan prodaje zbog međusobne uslovljenosti u smislu da:

- plan prodaje se ne može realizovati dok se ne sagleda i utvrdi plan proizvodnje
- plan proizvodnje se ne može realizovati dok se ne sagleda i utvrdi plan prodaje.

Postoje razlike u interesima između proizvodnog i marketing sektora u preduzeću koje se moraju uzeti u obzir pri izradi biznis plana u cilju pronalaženja optimalnog kompromisnog rešenja. U tabeli br. 15 su prikazane razlike u interesima navedenih sektora.

Tabela 15 – Razlike proizvodnog i marketing sektora⁹⁸

Proizvodni sektor	Marketing sektor
Zbog jednostavnosti i ekonomičnosti insistira se na trajnosti dizajna, manjem broju modela i standardnim komponentama.	Zbog tržišnosti, zahteva fleksibilniji dizajn proizvoda, veći broj modela i poštovanje širokog spektra potrošačevih želja.
Zahteva velike serije, standardne porudžbine i prosečnu kontrolu kvaliteta.	Traži male serije sa više modela, česte izmene modela i rigoroznu kontrolu kvaliteta.

Proizvodni segment biznis plana sadrži elemente koji su prikazani u tabeli 16.

Tabela 16 – Obavezni elementi proizvodnog segmenta biznis plana⁹⁹

Elementi	Opis
Lokacija proizvodnje	Makro i mikro lokacija.
	Opis tehnološkog procesa, specifikacija.

⁹⁷ P. Kotler, K.L. Keller, „Marketing menadžment“, Prevod, Data Status, Beograd, 2006, str. 60-66.

⁹⁸ L. Barjaktarović, i dr., op.cit., str. 112.

⁹⁹ Isto.

Potrebe proizvodnje	Potrebna oprema, uređaji i mašine, odakle se nabavljaju (uvoz/domaće tržište), spisak postojeće i potrebne dodatne opreme.
Definisanje potrebnih sirovina i materijala	Iz domaćih izvora, iz uvoza, mogućnost i način nabavke.
Potrebna proizvodna radna snaga	Broj, kvalifikacija, specijalnost, zvanja izvršilaca za realizaciju definisanog broja i kvaliteta proizvoda.
Obezbeđenje kvaliteta i ekoloških standarda	Sistem kvaliteta ISO standarda, poseban deo koji se odnosi na ekologiju.

4.8.2. Finansijski segment biznis plana

Finansijski deo biznis plana je završni deo biznis plana, nazivaju ga „krvotok biznis plana“, a sa finansijskog aspekta i najvažniji deo. U ovom deli biznis plana se prikazuje koliko je finansijskih sredstava neophodno za realizaciju konkretnog poslovnog poduhvata iz biznis plana, novčano se sumiraju svi prethodni delovi biznis plana, njihovi relevantni podaci i rezultati.

Na osnovu marketing i proizvodnog segmenta biznis plana, vrši se situaciona analiza (postojeće stanje) i projektna analiza (buduće stanje) relevantnih finansijskih činilaca, okolnosti i procesa u cilju utvrđivanje valjanog finansijskog plana koji će doprineti realizaciji biznis plana.

Tabela 17 – Pitanja na koja treba odgovoriti finansijskim segmentom biznis plana¹⁰⁰

Koliko je novca potrebno za realizaciju biznis ideje ?
Koja je tačka rentabilnosti biznisa ?
Kakav je planirani bilans stanja ?
Kakav je planirani bilans uspeha ?
Kakav je plan novčanih tokova ?
Kakva su predviđanja profita ?

Podaci koji su potrebni za finansijski segment biznis plana sadržani su u marketing i proizvodnom segmentu biznis plana, s tim da se u finansijskom segmentu sumiraju i izražavaju novčano.

Tabela 18 – Svrha finansijskog segmenta biznis plana¹⁰¹

Definiše se kolika će se finansijska sredstva dodatno tražiti od potencijalnih investitora ili kreditora.

¹⁰⁰ Isto, str. 113.

¹⁰¹ Isto.

Vrši se proračun planiranih prihoda od prodaje i ostalih prihoda, materijalnih i nematerijalnih troškova poslovanja, amortizacije, plata zaposlenih.
Projektuje se planirani bilans stanja i planirani bilans uspeha.
Na osnovu planiranog bilansa uspeha projektuju se tokovi gotovine i to : 1) finansijski tok za ocenu likvidnosti i 2) ekonomski tok za ocenu rentabilnosti poslovnog poduhvata.
Ocenjuje se valjanost i opravdanost razmatranog poslovnog poduhvata i opravdanost učešća u realizaciji konkretnog posla koji je predmet biznis plana.

4.9. Finansijski plan¹⁰²

Finansijski plan je najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana koji pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Sveobuhvatan finansijski plan sadrži sledeće elemente:¹⁰³

1. investiciona ulaganja
2. izvore finansiranja
3. obračun rezultata poslovanja
4. sintetičke finansijske izveštaje
5. finansijsku analizu
6. pokazatelje efikasnosti i
7. analizu u uslovima neizvesnosti.

4.9.1. Investiciona ulaganja

Investiciona ulaganja predstavljaju ulaganja sredstava od kojih se očekuju efekti u dužem vremenskom periodu i dele se na:¹⁰⁴

- ulaganja u stalnu imovinu
- ulaganja u trajna obrtna sredstva.

Ulaganja u stalnu imovinu se odnose na ulaganja u određena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dužeg vremenskog perioda biti na raspolaganju preduzeću, čiji se efekti očekuju u periodu dužem od jedne godine. Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od:

- nematerijalnih ulaganja (u koncesije, patente i licence)
- ulaganja u osnovna sredstva (reč je o materijalnim sredstvima koja preduzeće koristi za vršenje svoje poslovne aktivnosti i za koja se očekuje da će biti u upotrebi duže od godinu dana. Tu ubrajamo: objekte, tehnološku, hidro, mašinsku, računarsku i kancelarijsku opremu, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva).

¹⁰² Delo iz ove oblasti: D. Malinić, i dr., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2013.

¹⁰³ R. Avlijaš, i dr. „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 119.

¹⁰⁴ Isto, str. 120-123.

Dinamika ulaganja u stalnu imovinu je povezana sa zadovoljenjem principa *vremenskog određivanja ulaganja* čija operacionalizacija zavisi od: visine ulaganja, vremenskog plana realizacije projekta, finansijskih uslova od strane dobavljača i izvora finansiranja.

Trajna obrtna sredstva predstavljaju razliku između *poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava* (prosečnog nivoa zaliha, prosečnog nivoa potraživanja od kupaca i vezane gotovine) i *izvora obrtnih sredstava* (prosečnog nivoa obaveza prema dobavljaču i prosečnog nivoa obaveza po osnovu plata).

Prikazana struktura poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava je zadovoljenje principa *namenskog određivanja ulaganja u trajna obrtna sredstva*. Svaki pojedinačni deo poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava izračunava se po obrascu:

$$\text{Koeficijent obrta kupca} = \frac{\text{Vrednosno iskazane godišnje potrebe}}{\text{Koeficijent obrta}}$$

$$\text{Koeficijent obrta} = \frac{365}{\text{Broj dana vezivanja}}$$

365 predstavlja broj dana u godini, a broj dana vezivanja je prosečno vezivanje za proces reprodukcije pojedinih delova poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava.

Prilikom proračuna trajnih obrtnih sredstava kalkuliše se sa prosečnim nivoom zaliha koje se sastoje od: zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže, zaliha nedovršene proizvodnje i zaliha gotovih proizvoda.

Obrtna sredstva vezana u potraživanjima su sredstva kojim preduzeće kreditira svoje kupce. Budući da se broj dana vezivanja potraživanja odnosi na prosečna potraživanja pretpostavka je da se u nekom momentu potraživalo sve što je u toj godini prodato. Stoga su vrednosno iskazana godišnja potraživanja jednaka ukupnom godišnjem prihodu.

$$\text{Vrednosno iskazana godišnja potraživanja} = \text{Ukupni godišnji prihod}$$

Broj dana vezivanja potraživanja je prosečni period u kome preduzeće odobrava odloženo plaćanje svojim kupcima. Iz plana prodaje se preuzima predviđena dužina perioda odložene naplate.

$$\text{Broj dana vezivanja potraživanja} = \text{Prosečan broj dana odloženog plaćanja koji se odobrava kupcima}$$

Gotovina (sredstva na tekućem računu preduzeća) se vezuje za isplatu budućih obaveza. Da bi se obezbedio kontinuitet poslovanja, neophodno je da *vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom* bude jednaka sa godišnjim odlivima gotovine. Obzirom da se u dužem vremenskom periodu odlivi poklapaju sa prilivima, a prilivi sa prihodima, prilikom izrade poslovnih planova vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom izjednačava se sa ukupnim prihodima.

$$\text{Vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom} = \text{Ukupni godišnji prihod}$$

Prilikom određivanja broja dana vezivanja gotovine uobičajno je da se uzme period od 3 do 15 dana, ukoliko nije moguće sa preciznošću projektovati buduće prilive i odlive gotovine, predlaže se da period vezivanja gotovinskih sredstava bude *10 dana*.

U biznis planovima izvori obrtnih sredstava nastaju po osnovu obaveza prema dobavljačima i po osnovu obaveza za plate. Izvori obrtnih sredstava po osnovu obaveza prema dobavljačima nastaju kreditiranjem preduzeća od strane dobavljača. *Vrednosno iskazane godišnje obaveze prema dobavljačima* odnose se na sve godišnje troškove za koje dobavljači odobravaju odloženo plaćanje.

Vrednosno iskazane godišnje obaveze prema dobavljačima = Ukupni godišnji troškovi inputa koji se odloženo plaćaju

Broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima uslovljen je politikom odložene naplate dobavljača i ovaj podatak se preuzima iz plana nabavke. Za svaki input koji se nabavlja na odloženo potrebno je odrediti broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima.

Broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima = Prosečan broj dana odloženog plaćanja koji odobravaju dobavljači

Izvor obrtnih sredstava po osnovu obaveza za plate se računaju zbog toga što se plate isplaćuju jednom mesečno za rad obavljen u prethodnom mesecu. Vrednosno iskazane godišnje obaveze za plate jednake su ukupnom godišnjem trošku plata, a broj dana vezivanja jednak je 30 dana.

Vrednosno iskazane godišnje obaveze za plate = Ukupni godišnji trošak plata
Broj dana vezivanja obaveza po osnovu plata = 30

4.9.2. Izvori finansiranja

Izvori finansiranja predstavljaju poreklo sredstava koja će biti korišćena za finansiranje poslovnog poduhvata. Izvori finansiranja mogu biti:¹⁰⁵

- *sopstveni* (akumulirani dobitak preduzeća i/ili sredstva uložena od strane vlasnika)

Sopstveni izvori su po pravilu najjeftiniji i najsigurniji izvori finansiranja, visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od ostvarenog rezultata i omogućavaju veću elastičnost i samostalnost u vođenju poslovne politike.

- *pozajmljeni* (kredit)

Pozajmljeni izvori imaju teže uslove pribavljanja, stalnost obaveza (bez obzira na veličinu ostvarene dobiti) i smanjenu elastičnost, stabilnost i samostalnost u vođenju finansijske i poslovne politike imajući u vidu moguća ograničenja u poslovanju od strane kreditora.

¹⁰⁵ Isto, str. 123-124.

Iako kod sopstvenih izvora finansiranja ne postoji jasno iskazan trošak, trošak korišćenja sopstvenih sredstava je *oportunitetni trošak*¹⁰⁶, reč je o izgubljenom prihodu koji bi se ostvario ulaganjem tih sredstva u neku drugu poslovnu priliku.

Trošak korišćenja sredstava iz spoljnih izvora finansiranja je *kamata* i njena visina je utvrđena ugovorom o kreditu. Važan je i sam tretman otplate kredita, reč je o odlivu sredstava ali nije rashod u pitanju. Kamata na pozajmljeni kapital je trošak za preduzetnika, glavnica nije. U praksi se pored kamate mogu javiti i drugi troškovi koji opterećuju zajmoprimaoca i to za: garanciju, servisiranje kredita, praćenje kredita, kupovinu menice, procenu hipoteke koja se daje kao zalog i stavljanje hipoteka u zalog.

Od trenutka uplate kredita zajmoprimcu od strane kreditora pa sve do otplate poslednje rate kredita, u zavisnosti od ugovorenih uslova, kredit se nalazi u jednoj od tri faze: moratorijum, grejs period i period otplate.

Moratorijum je vremenski period u kome nije aktivirana obaveza plaćanja prema kreditoru, period kada se kamata obračunava i pridodaje osnovnom dugu. Odobrava se za značajnije investicije u osnovna sredstva i važi do momenta aktiviranje investicije.

$$\text{Moratorijum} = \text{Period plaćanja prve rate} - \text{Period između prve dve sukcesivne isplate}$$

Grejs period je vreme u kome se ne otplaćuje glavnica kredita već se samo aktivira obaveza plaćanja kamate. U slučaju postojanja sve tri kreditne faze, grejs period sledi nakon moratorijuma, a prethodi periodu otplate. Obaveza plaćanja samo kamate važi u početnom periodu i proističe iz potrebe da se novi poslovni poduhvat manje finansijski optereti u početnim godinama. Kod kreditiranja osnovnih sredstava moratorijum je izuzetak, a grejs period je pravilo.

$$\text{Grejs period} = \text{Period plaćanja prve otplate} - \text{Period između prve dve sukcesivne otplate}$$

Period otplate je vremenski period u kome se aktivira obaveza vraćanja glavnice i navedeni period postoji kod svakog kreditnog odnosa. Kod kreditiranja obrtnih sredstava, pravilo je da se odmah po uplati sredstava kredit nađe u fazi otplate (moratorijum i grejs period su vrlo retki).

$$\text{Period otplate} = \text{Period plaćanja prve otplate} + \text{Period između dve sukcesivne otplate.}$$

4.9.3. Obračun rezultata poslovanja

Obračun rezultata poslovanja je deo finansijskog plana u kome se računaju i prikazuju svi prihodi i rashodi poslovanja koji zajedno predstavljaju elemente bilansa uspeha.¹⁰⁷

Prema Zakonu o računovodstvu¹⁰⁸ *prihodi* se definišu kao: „bruto priliv ekonomskih koristi u određenom periodu, koje se ostvaruju iz redovnih aktivnosti preduzeća, kada ovi

¹⁰⁶ „Oportunitetni trošak jeste ono čega treba da se odreknete da biste nešto dobili.“ – G.N. Mankiw, „Principi ekonomije“, Prevod, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2008, str. 6.

¹⁰⁷ Isto, str. 124-126.

prilivi dovode do povećanja sopstvenog kapitala, osim plaćanja koje se odnose na unose vlasnika kapitala“. Prihodom se smatra sve što je prodato u neto vrednosti, nezavisno od toga da li je naplaćeno i podrazumeva zanemarivanje fiskalnih izdataka, popusta, rabata. Prilikom izrade poslovnih planova projektuje se samo prihod iz redovnih aktivnosti, pri čemu se povećanje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda zanemaruje.

Rashodi se definišu kao: „smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda, koje se odražava kroz odliv, smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što za posledicu ima smanjenje visine kapitala, osim smanjenja kapitala koja nastaju po osnovu povlačenja iz poslovanja dela kapitala od strane vlasnika i raspodele dobitka vlasnicima“. Rashodi tipičnog proizvodnog preduzeća su: troškovi sirovina i/ili repromaterijala, troškovi ambalaže, zavisni troškovi nabavke, troškovi plata, amortizacija, troškovi energenata, troškovi investicionog održavanja, troškovi osiguranja, troškovi marketinga, troškovi platnog prometa, porezi i ostali troškovi poslovanja.

4.9.4. Sintetički finansijski izveštaji

Osnovni sintetički finansijski izveštaji su:

- bilans uspeha
- izveštaj o novčanim tokovima
- bilans stanja.

U ovom delu biznis plana svi podaci su iskazani u novčanim jedinicama. Pored tri navedena sintetička finansijska izveštaja u biznis planu se radi i izveštaj o ekonomskom toku.

Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat koje je preduzeće ostvarilo u određenom vremenskom periodu. Može se raditi za bili koji vremenski period u zavisnosti od potreba i zahteva korisnika biznis plana. Najčešći vremenski period za koji se radi bilans uspeha je kalendarska godina. U zavisnosti od razlike između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, u izveštaju se iskazuje bruto dobitak ili gubitak.

$$\text{Ukupni prihodi} - \text{Ukupni rashodi} = \text{Bruto dobitak ili Bruto gubitak}$$

Izveštaj o novčanom toku (finansijskom toku) je dokument na osnovu koga se procenjuje sposobnost preduzeća da stvara gotovinu i utvrđuju potrebe preduzeća za korišćenjem stvorene gotovine. Izveštaj o novčanim tokovima ukazuje na likvidnost preduzeća, ako je preduzeće rentabilno ne mora da znači da je i likvidno. Ovaj finansijski izveštaj prikazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava u određenom vremenskom periodu. Računovodstveno iskazano, ukupni novčani tok se sastoji iz:

- novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti
- novčanih tokova iz aktivnosti investiranja i
- novčanih tokova iz aktivnosti finansiranja.

¹⁰⁸ Narodna skupština Republike Srbije usvojila je 16. jula 2013. godine dva nova zakona kojim se stavlja van snage postojeći Zakon o računovodstvu i reviziji. Zakoni su objavljeni u Službenom glasniku RS broj 062/2013. Oba stupaju na snagu osmog dana od dana objavljivanja u Službenom glasniku ali većina odredaba ima odloženu primenu, od 1. januara 2014. godine.

Za izradu biznis planova ovaj izveštaj obuhvata novčane tokove u jednoj kalendarskoj godini.

Ekonomski tok je pomoćni izveštaj koji predstavlja osnovu za izračunavanje pokazatelja efikasnosti ulaganja. Ukoliko se biznis plan radi za interne potrebe, u fokusu posmatranja je kapital. Postoje dve vrste ekonomskih tokova za koji mogu da budu zainteresovani vlasnici kapitala:

- ekonomski tok sa spekta vlasnika i
- ekonomski tok bez zaduživanja.

Na osnovu činjenice da sama odluka o realizaciji biznis plana zavisi od visine ovog pokazatelja, ekonomski tok ima veliki značaj u biznis planovima.

Bilans stanja ima informativnu ulogu time što pruža uvid u strukturu aktive i pasive. Na osnovu njega se stiče uvid u: vrednost imovine kojom preduzeće raspolaže, visini zaliha i potraživanja, iznos najlikvidnijih sredstava (gotovine), vrednost kapitala, visini obaveza, ročnost obaveza. Reč je o finansijskom izveštaju koji prikazuje sredstva i izvore tih sredstava u određenom vremenskom periodu. Osnovna relacija koja pokazuje odnos strukture sredstava (aktive) i izvora tih sredstava (pasive) je:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

U biznis planovima aktiva se sastoji iz stalne imovine i obrtnih sredstava, a pasiva iz kapitala i obaveza i često se relacija bilansa stanja iskazuje na sledeći način:

$$\text{Aktiva} = \text{Kapital} + \text{Obaveze}$$

Prilikom izrade biznis plana kapital se ne razlaže na svoje sastavne komponente (ne prikazuju se odvojeno rezerve i neraspoređena dobit), a obaveze se dele na kratkoročne i dugoročne, prema tome da li se njihovo izmirenje očekuje u narednoj godini ili za više od 12 meseci.

4.9.5. Finansijska analiza

Finansijska analiza predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija. Specifičnost finansijske analize je u tome što se *odnosi na buduće poslovanje*, a u zavisnosti od obuhvata, finansijska analiza može biti:

- parcijalna (obuhvata uži segmenat poslovnih performansi preduzeća) ili
- kompleksna (obuhvata sve bitne poslovne performanse preduzeća).

Parcijalna analiza vrši se na osnovu racio brojeva, a kompleksna najčešće pomoću Z testa. Osnovna svrha racio brojeva je da omoguću ocenu finansijskog stanja preduzeća ili tendencija u promeni finansijskog stanja preduzeća. Najznačajniji racio brojevi mogu se svrstati u sledeće grupe:

- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji aktivnosti

- pokazatelji finansijske strukture
- pokazatelji rentabilnosti i
- pokazatelji tržišne vrednosti.

Model poznat kao *Z test* je 1968. godine razvio Edvard Altman za ocenu stanja konkretnog preduzeća, test se drugačije naziva „predskazivač bankrotstva“, pomoću njega se procenjuje finansijsko stanje preduzeća i verovatnoća likvidacije. Z test se vrši u sledeća 4 koraka:¹⁰⁹

1. izračunava se 5 racio brojeva
2. dobijeni racio brojevi se množe sa unapred određenim multiplikatorima
3. sabiraju se multiplikovani racio brojevi i
4. upoređuje se dobijeni zbir multiplikovanih racio brojeva sa unapred određenim standardima.

Pokazatelji likvidnosti¹¹⁰

Likvidnost predstavlja sposobnost preduzeća da svoje kratkoročne obaveze izmiri u roku. Potrebne informacije za izračunavanje pokazatelja likvidnosti se nalaze u bilansu stanja. Najvažniji pokazatelji likvidnosti su:

- pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti
- neto obrtna sredstva
- pokazatelj reducirane likvidnosti (racio monetarne likvidnosti¹¹¹).

Pokazatelj opšte likvidnosti (opšti racio likvidnosti) pokazuje sa koliko obrtnih sredstava je pokriven svaki EUR kratkoročnih obaveza. Izračunava se pomoću obrasca :

$$\text{Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Standard za navedeni pokazatelj je 2:1, ali u tumačenju je potrebno biti oprezana, ispitati strukturu obrtnih sredstava i utvrditi koeficijent obrta pojedinačnih obrtnih sredstava (zaliha, potraživanja i gotovine).

Neto obrtna sredstva predstavljaju dugoročne izvore finansiranja obrtnih sredstava, odnosno pokazuju deo obrtnih sredstava koja preostaju po pokriću kratkoročnih obaveza. Navedeni pokazatelj je značajan za kratkoročne poverioce, indikator je kratkoročne likvidnosti i sposobnosti vraćanja dugova. Veći iznos neto obrtnih sredstava obezbeđuje i veći stepen likvidnosti. Računa se po obrascu :

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze} \\ \text{(working capital)}$$

¹⁰⁹ R. Avlijaš, op.cit. str. 127.

¹¹⁰ G. Knežević, „Analiza finansijskih izveštaja“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str. 109-111.

¹¹¹ D. Malinić, i dr., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2013., str. 88. Oblast analize likvidnosti pokrivena materijalom od 85-91. str.

Direktna veza između opšteg racia likvidnosti i neto obrtnih sredstava može se uočiti iz obrasca:¹¹²

Opšti racio likvidnosti $> 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva > 0

Opšti racio likvidnosti $= 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva $= 0$

Opšti racio likvidnosti $< 1 \Rightarrow$ Neto obrtna sredstva < 0

Pokazatelj reducirane likvidnosti (rigorozni racio likvidnosti) je strožiji test tekuće likvidnosti od pokazatelja opšte likvidnosti. Navedeni pokazatelj se naziva Acid test. Ukoliko firma ima odnos 1:1, smatra se da je stanje tekuće likvidnosti relativno zadovoljavajuće. Računa se po obrascu :

$$\text{Pokazatelj reducirane likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva (gotovina, potraživanja, kratkoročni plasmani)}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Pokazatelji poslovne aktivnosti¹¹³

Preduzeće ulaže u svoja stalna i obrtna sredstva sa namerom da ih koristi efikasno, tj. da sa malim ulaganjem ostvari što je moguće veći obim poslovne aktivnosti. Finansijski pokazatelji aktivnosti povezuju informacije iz bilansa stanja i bilansa uspeha tako što prihode i troškove iz bilansa uspeha dovode u vezu sa odgovarajućim pozicijama iz bilansa stanja.

U prvu grupu pokazatelja koji oslikavaju osnovne karakteristike nabavnog i prodajnog procesa mogu se svrstati :

- koeficijent obrta kupaca
- koeficijent obrta dobavljača.

Koeficijen obrta kupaca pokazuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda u toku godine. Računa se po obrascu :

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{Kupci u tekućem periodu} + \text{Kupci u prethodnom periodu}}{2}$$

Na osnovu koeficijenta obrta kupaca može se izračunati prosečno vreme trajanja jednog obrta sredstava angažovanih u potraživanjima od kupaca. Prosečno vreme naplate treba analizirati u kontekstu kreditnih uslova odobrenih kupcima i se izračunava se po obrascu :

$$\text{Prosečan period naplate potraživanja} = \frac{365}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$$

Koeficijent obrta dobavljača odnosi se na prosečnu dužinu vremenskog perioda dugovanja dobavljačima za koji se vrši plaćanje prema njima, i utvrđuje se po obrascu :

¹¹² R. Avlijaš, op.cit. str. 152.

¹¹³ G. Knežević, op.cit., str. 111-113.

$$\text{Koeficijen obrta dobavljača} = \frac{\text{Vrednost godišnjih nabavki robe i materijala na kredit}}{\text{Prosečan saldo dobavljača u toku godine}}$$

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365 \text{ (dana)}}{\text{Koeficijen obrta dobavljača}}$$

Iznos u brojiocu se dobija indirektno iz podataka računovodstva, a analiza se vrši u kontekstu kreditnih uslova koje dobavljači odobravaju konkretnoj firmi.

Druga grupa pokazatelja aktivnosti pruža uvid u efikasnost korišćenja sredstava preduzeća. U zavisnosti od sredstava čiju efikasnost izražavaju, pokazatelji mogu biti : koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava, koeficijent obrta stalnih sredstava i koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava.

$$\text{Koeficijen obrta ukupnih obrtnih sredstava} = \frac{\text{Ukupni poslovni rashodi iz bilansa uspeha}}{\text{Prosečna obrtna sredstva}}$$

$$\text{Prosečna obrtna sredstva} = \frac{\text{Obrtna sredstva na početku} + \text{Obrtna sredstva na kraju godine}}{2}$$

$$\text{Koeficijen obrta stalnih sredstava} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Prosečna stalna sredstva}}$$

Nedovoljan koeficijen obrta uzima se kao pokazatelj predimenzioniranosti stalnih sredstava koja se nedovoljno efikasno koriste. Standard za poređenje je prosečna vrednost za granu u kojoj firma posluje.

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Ukupna poslovna sredstva (sadašnja vrednost)}}$$

Pokazatelji finansijske strukture¹¹⁴

Ukupna sredstva u aktivu se finansiraju iz obaveza ili sopstvenog kapitala. Odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora sredstava (obaveza) naziva se finansijskom strukturom. Finansijski položaj kompanije se procenjuje na osnovu pokazatelja finansijske strukture. Najznačajniji pokazatelji finansijske strukture su :

- odnos pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava (pokazuje učešće pozajmljenih izvora sredstava u ukupnim izvorima finansiranja preduzeća)
- odnos obaveza i sopstvenog kapitala (pokazuje učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima sredstava)
- koeficijent pokrića kamate (izražava opterećenost poslovnog dobitka finansijskim rashodima na ime kamate).

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori (Dugoročne i Kratkoročne obaveze)}}{\text{Ukupna pasiva}}$$

$$\text{Odnos obaveza i sopstvenog kapitala} = \frac{\text{Dugoročne obaveze i Rezervisanja}}{\text{Sopstveni kapital}}$$

$$\text{Koeficijent pokrića kamate} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Troškovi kamate na kredite}}$$

¹¹⁴ Isto, str. 113-115.

Pokazatelji rentabilnosti (uspešnosti)¹¹⁵

Poslovni dobitak, kao razlika poslovnih prihoda i rashoda, predstavlja prirast koji je ostvaren na angažovana poslovna sredstva koja su korišćena za obavljanje delatnosti. Za ocenu uspešnosti poslovanja neophodno je staviti dobitak u odnos sa sredstvima koja su angažovana u njegovom stvaranju.

U analizi rentabilnosti koriste se dve grupe pokazatelja, prvu grupu čine *pokazatelji parcijalne rentabilnost* na osnovu podataka iz bilansa uspeha, među kojima su :

stopa poslovnog dobitka => učešće poslovnog dobitka u ukupnom dobitku

stopa neto dobitka => učešće neto dobitka u ukupnom prihodu

koeficijent efikasnosti => učešće ukupnih rashoda u ukupnom prinosu.

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak} + \text{Rashodi kamate}}{\text{Ukupan prihod}}$$

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupni kapital}}$$

$$\text{Koeficijent efikasnosti} = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Ukupni rashodi}}$$

Ukoliko je koeficijent efikasnosti manji od 1, može se reći da je preduzeće u krizi. Međutim, visok koeficijent efikasnosti ne znači nužno da preduzeće ostvaruje i visoku stopu prinosa.

Drugu grupu čine *pokazatelji globalne rentabilnosti* za čije utvrđivanje se koriste podaci iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Pokazatelji iz ove grupe su:

stopa prinosa na ukupna sredstva => ostvareni neto dobit na prosečno angažovana sredstva

stopa prinosa na sopstvena sredstva => ostvareni neto dobitak na prosečno angažovana sopstvena sredstva

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna sredstva}}$$

$$\text{Prosečna sredstva} = \frac{\text{Sredstva na kraju prethodne godine} + \text{Sredstva na kraju tekuće godine}}{2}$$

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{\text{Sopstvena sredstva na kraju prethodne} + \text{Sopstvena sredstva na kraju tekuće godine}}{2}$$

¹¹⁵ Isto, str. 115-116. Oblast obuhvata i delo – R. Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 154-156.

Razvijen je i sistem pokazatelja koji omogućava sagledavanje relacija između stopa prinosa i drugih finansijskih pokazatelja. Ovaj sistem pokazatelja često se koristi u praksi i naziva se *Du Pont sistem analize*.

U svim prethodnim pokazateljima umesto neto dobitka mogu se koristiti dve veličine:

- neto poslovni dobitak posle poreza (NOPAT) i
- neto dobitak pre kamate, poreza i amortizacije (EBITDA).

Pokazatelji tržišne vrednosti¹¹⁶

Pokazatelji tržišne vrednosti su pokazatelji koji imaju veliki značaj za poslovne planove koji se rade za potrebe vlasnika kapitala. Navedenim pokazateljima se koriste investitori prilikom ulaganja. U njih se ubrajaju: neto dobitak po akciji, odnos tržišne cene i neto dobitka po akciji, pokazatelji plaćanja dividende, dividendna stopa i knjigovodstvena vrednost po akciji.

Za vlasnike preduzeća su od posebnog značaja neto dobitak po akciji i knjigovodstvena vrednost akcije. Obrasci za izračunavanje :

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj akcija}}$$

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj akcija}}$$

4.9.6. Pokazatelji efikasnosti

Na osnovu finansijskog plana se donosi konačna odluka o isplativosti realizacije poslovnog poduhvata, odluka se zasniva na projektovanoj efikasnosti i efektivnosti investicije. Pokazatelji efikasnosti pružaju najznačajnije informacije iz finansijskog plana.

Pokazatelji efikasnosti investicije, u zavisnosti od toga da li uvažavaju vremensku vrednost novca, mogu se podeliti u dve grupe: *statički* i *dinamički*.¹¹⁷

Izračunavanja *sadašnje vrednosti investicionih ulaganja* je značajno iz razloga što su neka ulaganja izvršena pre (ulaganja koja se finansiraju iz sopstvenih izvora), a neka posle trenutka na koji se računa sadašnja vrednost (ulaganja koja se finansiraju iz spoljnih izvora). *Diskontna stopa* izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca, primenjuje se za svođenje na sadašnju vrednost na dan (datum) koji prethodi aktiviranju investicije i primenjuje se na: investiciona ulaganja i neto prilive.

U kontekstu izrade biznis plana diskontna stopa se definiše kao korektivna stopa kojom se ulaganja i neto prilivi iz ekonomskog toka svode na sadašnju vrednost, odnosno na vrednost na dan koji prethodi aktiviranju investicije.

¹¹⁶ G. Knežević, op.cit. 125-126.; Prof. dr Radoslav Avlijaš, op.cit. str. 156.

¹¹⁷ R. Avlijaš, G. Avlijaš, „Preduzetništvo“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 127.

Uzimajući u obzir činjenicu da se celokupni obračun radi na temelju stalnih cena, to se i diskontna stopa određuje kao ponderisana aritmetička sredina realnih kamatnih stopa na izvore finansiranja, čiji se minimum definiše kao društveni parametar (8%). Ukoliko je ovako izračunata individualna diskontna stopa veća od 8%, potrebno je uvažiti ovu višu, a ako je individualna diskontna stopa niža od 8%, potrebno je uvažavati stopu od 8%”.

Statički pokazatelji efikasnosti investicija zanemaruju vremensku vrednost novca. Najznačajniji su: period povraćaja, prosečni period povraćaja i recipročni period povraćaja.

Dinamički pokazatelji efikasnosti uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca, i u njih spadaju: neto sadašnja vrednost, indeks rentabilnosti, intena stopa rentabilnosti i diskontovani period povraćaja.

4.9.7. Analiza u uslovima neizvesnosti

Na osnovu ove analize se ocenjuje rizičnost projekta. Za analizu se koriste različiti metodi koji se mogu podeliti na:¹¹⁸

- statičke i
- dinamičke.

Statički metodi se zasnivaju na podacima iz jedne godine u roku trajanja projekta. Najpoznatiji je metod prelomne tačke ili metod praga rentabilnosti ili *metod prelomne tačke rentabilnosti*. Prelomna tačka rentabilnosti pokazuje apsolutnim ili relativnim brojevima iskazanu veličinu posmatranog elementa (vrednost proizvodnje, obim proizvodnje i sl.), pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima.

Primena metoda prelomne tačke rentabiliteta podrazumeva da se: odabere godina posmatranja, troškovi podele na fiksne i varijabilne¹¹⁹, izračuna vrednosna prelomna tačka rentabiliteta, odaberu parametri koji će se analizirati, izračunaju prelomne tačke rentabiliteta za svaki od posmatranih parametara i grafički prikaže rezultat analize.

Razdvajanje fiksnih od varijabilnih troškova za određene grupe troškova u praksi često nije lak zadatak (npr. troškovi radne snage). Prilikom izrade biznis planova varijabilnim troškovima se smatraju samo oni troškovi koji se direktno proporcionalno menjaju sa promenama obima proizvodnje (troškovi sirovine, repromaterijala, ambalaže, zavisni troškovi nabavke), a ostali troškovi se smatraju fiksnim.

Količinska prelomna tačka rentabilnosti (KPTR) pokazuje fizički obim proizvodnje pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima i može se računati po obrascu:

$$\text{KPTR} = \text{Ukupni fiksni troškovi} / \text{Prodajna cena} - \text{Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda}$$

¹¹⁸ Isto, str. 127-129.

¹¹⁹ Tema obrađena i u delu – D. Malinić, i dr., „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, 2013, str. 217-220.

Dinamički metodi prate promene najvažnijih elemenata projekta po godinama njegovog veka trajanja. Najpoznatiji metod je *analiza osetljivosti*, čiji je cilj da pokaže kakvi će biti rezultati projekta ukoliko u realnom poslovanju dođe do promene vrednosti kritičnih parametara u odnosu na vrednosti projektovane u biznis planu.

Analiza osetljivosti u biznis planovima pokazuje promenu pokazatelja efikasnosti investicionih ulaganja usled promene ulaznih parametara u slučaju realizacije najverovatnijeg, optimističkog i pesimističkog scenarija. Može se primeniti na dva načina:

- parametar po parametar (praćenje promene pokazatelja efikasnosti investicije usled nezavisne promene jednog parametra u koje svrstavamo promenu: visine pojedinih ulaganja, troškova radne snage, troškova sirovina, repromaterijala i energije, prodajne cena proizvoda, obima prodaje i sl).
- scenario analiza (zasnovana je na pretpostavci da promena jednog parametra utiče na promenu drugih parametara. Koristi se kod projekata kod kojih postoji visok stepen povezanosti između prihoda i pojedinih kategorija troškova).

5. Realizacija biznis plana

„Ako neko ne može da ti za manje od dva minuta objasni investiciju tako da je ti razumeš, onda ili ti ne shvataš ili taj neko ne shvata ili niko ne shvata. Šta god da je u pitanju, najbolje je da se te investicije kloniš.“

Izvor : R. Kiosaki i Š. Lehter (2001) Vodič za investiranje, Finesa, Beograd ¹²⁰

U cilju uspešne realizacije biznis plana od izuzetne važnosti je da se, u procesu animiranja i privlačenja potencijalnih partnera i finansijera, kao i u toku procesa pregovaranja sa njima, pristupa oprezno i u fazama. Nije uputno odmah i svim potencijalnim partnerima davati kompletan biznis plana. Sugerise se da se to učini u fazama uz klasifikaciju biznis plana na tri dela, i to:

1. rezime sa pismom o namerama
2. biznis plan bez dodatka i
3. dodatak.

Rezime biznis plana treba da ukaže da je projekat investiciono siguran, tržišno atraktivan i profitabilan i za potencijalnog partnera i za investitora. Zajedno sa pismom o namerama se dostavlja u prvoj fazi na direktno ili indirektno potencijalne poslovne adrese.

Biznis plan treba da pruži argumentaciju navoda iz rezimea pokazujući kako je projekat optimalno, kvantitativno i kvalitativno dimenzionisan menadžerski, organizaciono, tehnološki, proizvodno, tržišno-marketinški i kadrovski. Biznis plana dostaviti selektivno, samo zainteresovanim potencijalnim partnerima i kreditorima uz pregovore u cilju utvrđivanja stepena njihove zainteresovanosti i okvirnih uslova pod kojim su spremni za poslovnu saradnju.

¹²⁰ L. Barjaktarović, i dr., op.cit., str. 109-110.

Dodatak, sa dodatnim ključnim detaljima i klasifikovanim poslovnim podacima, treba da potvrdi da je projekat realno izvodljiv. Dodatak se direktno odnosi na poslovnu politiku (*know-how*), pozicioni kapital (*good will*) i potencijal firme (ko su kupci i dobavljači). Dodatak se stavlja na uvid samo eksternim subjektima sa kojima se ušlo u finalnu fazu pregovora, nakon njihovog izjašnjavanja o spremnosti za realizaciju projekta čime se stiže do definisanja konačnih modaliteta međusobnih odnosa.

Dodatak je dokumentaciona osnova biznis plana i sadrži sve potrebne materijale i dokumentaciju do koje se došlo u postupku njegove izrade, a koja je od značaja za izradu i realizaciju biznis plana. U ovom delu se nalaze i poverljivi poslovni podaci koji predstavljaju poslovnu tajnu firme čije neselektivno objavljivanje može naneti poslovnu štetu i ugroziti realizaciju samog biznis plana. Svi delovi iz dodatka se mogu podeliti u dve grupe u zavisnosti da li se odnose na *formalne* ili *suštinske* delove poslovnog plana.

Prateća dokumentacija koja se odnose na formalne delove biznis plana obuhvata:

- Ugovor o osnivanju
- Rešenje o registraciji
- Vlasnički list za imovinu
- Potvrde poslovnih banaka o dinarskim i deviznim računima preko kojih se vrši platni promet
- Karton deponovanih potpisa
- Statut preduzeća
- Dokaz o preduzetničkim referencama
- Potvrda o izdatom poreskom identifikacionom broju
- Izveštaji revizora
- Dugoročni ugovori sa kupcima i dobavljačima koji nisu u neposrednoj vezi sa samim projektom.

Prilozi su dodaci koji se odnose na stavove iznete u okviru suštinskog dela biznis plana i to su:

- Ponuda za izvođenje radova ili adaptacionih radova
- Ponuda isporučioaca opreme
- Plan otplate kredita
- Tehnička dokumentacija (skice i nacrti)
- Tehnički projekti potrebnih građevinskih objekata
- Organizaciona šema preduzeća
- Sporazumi o kooperaciji
- Ugovori o zakupu, kupoprodaji
- Predugovori sa kupcima i dobavljačima koji su u neposrednoj vezi sa konkretnim projektom
- Stavovi i rešenja zvaničnih organa (kod proizvoda koji mogu da utiču na zdravlje ljudi isti moraju imati potvrdu da svojim karakteristikama zadovoljavaju utvrđene standarde).

VI BIZNIS PLAN ZA PROŠIRENJE DELATNOSTI FIRME NDT PRO D.O.O.**SADRŽAJ**

1. OPIS PROJEKTA I SVRHA INVESTIRANJA	76
2. UVODNI DEO	77
2.1.Osnovni podaci o investitoru	77
2.2.Analiza i ocena dosadašnjeg poslovanja investitora	78
2.2.1.Horizontalna i vertikalna analiza poslovanja	78
2.2.2.Finansijska analiza poslovanja	83
3. MARKETING PLAN	85
3.1.Tržište prodaje	85
3.2.Tržište nabavke	88
3.3. Asortiman i obim plasmana usluga	89
4. FINANSIJSKI PLAN	92
4.1. Struktura ulaganja i izvori finansiranja	92
4.2. Ukupni prihodi	93
4.3. Ukupni rashodi	96
4.4. Bilans uspeha	98
4.5. Novčani tok	99
4.6. Ekonomski tok	100
4.7. Bilans stanja	101
4.8. Analiza ekonomske opravdanosti investicije	101
4.8.1.Neto sadašnja vrednost investicije	101
4.8.2.Interna stopa rentabilnosti investicije	101
4.8.3.Indeks rentabilnosti investicije	102
4.8.4.Period povraćaja investicije	102
4.8.5.Finansijska analiza	103
4.8.6.Prelomna tačka rentabiliteta	105
4.8.7.Statička ocena	106
4.9.Analiza osetljivosti investicije	107
5. ZAKLJUČAK	108

1.Opis projekta i svrha investiranja

Svrha ulaganja jeste da trening centar NDT PRO D.O.O. preraste u ispitni trening centar sertifikacione kuće Sectora Cert iz Kelna.

Trening centar NDT Pro d.o.o. je autorizovan za održavanje obuka NDT personala ali ne i da sprovodi završne ispite. Pravo na sprovođenje završnog ispita je u nadležnosti Ispitnog centra. Dokumentacija za sertifikaciju i pozitivan izveštaj sa ispita se šalju sertifikacionoj kući (Sector Cert iz Kelna) koji vrši proveru i izdaje sertifikat.

U cilju sticanja autorizacije za bavljanje poslovima iz nadležnosti Ispitnog trening centra, neophodno je da NDT Pro d.o.o. realizuje sledeća ulaganja:

1. Obezbediti propisno obučene predavače (školoвање predavača) 3,780 eur
2. Ispitne komade 16,200 eur
3. Audit sertifikacione kuće 3,000 eur
4. Dodatna oprema (Endoskop "Pro-ve610" sa troškovima dostave) 1,600 eur
5. Priprema udžbenika za III nivo 4,300 eur
6. Marketing aktivnosti (izrada web sajta) 200 eur.

Realizacijom investicije će se omogućiti:

- zaokružen ciklus pružanja usluge
- porast obima poslovanja
- stabilan dalji rast firme
- konkurentnost na regionalnom tržištu.

Budući finansijski rezultati poslovanja- Tabela br.19

Naziv stavke	Iznos u eur
Prosečan prihod u trajanju veka projekta	196,415 eur
Prosečan rashod u trajanju veka projekta	145,568 eur
Prosečni neto dobitak u trajanju veka projekta	45,762 eur
Likvidnost u trajanju veka projekta	Projekat je likvidan u svim godinama
Neto sadašnja vrednost ulaganja	85,656 eur
Interna stopa rentabilnosti	75%
Period povraćaja	2 godine i 24 dana
Broj novozaposlenih	5

Izvori finansiranja- Tabela br.20

<i>Vrsta ulaganja</i>	<i>Iznos u eur</i>	<i>Izvor finansiranja</i>
Ukupno sopstveni izvori	4,500	15.47%
Ukupno iz investicionih kreditnih linija	17,800	61.21%
Ukupno iz subencionisanih kreditnih linija	6,780	23.31%
Ukupna ulaganja	29,080	100.00%

2. Uvodni deo

2.1. Osnovni podaci o investitoru

<i>Naziv firme</i>	<i>NDT PRO d.o.o. Beograd</i>	
<i>Skraćeni naziv:</i>	<i>NDT Pro d.o.o.</i>	
<i>Matični broj:</i>	<i>20404264</i>	
<i>PIB:</i>	<i>105529475</i>	
<i>Mesto:</i>	<i>Beograd</i>	
<i>Poštanski broj:</i>	<i>11147</i>	
<i>Opština:</i>	<i>Beograd – Čukarica</i>	
<i>Ulica i broj:</i>	<i>Poručnika Spasića i Mašere 110/21</i>	
<i>Kontakt telefon:</i>	<i>+381 64 2755982</i>	
<i>Web:</i>	<i>www.ndtpro.rs</i>	
<i>e-mail:</i>	<i>ibrtreningcentar@yahoo.com</i>	
<i>Razvrstavanje preduzeća po veličini:</i>	<i>Malo</i>	
<i>Šifra delatnosti:</i>	<i>8859 Ostalo obrazovanje</i>	
<i>Datum osnivanja:</i>	<i>04.04.2008.</i>	
<i>Vlasnici:</i>	<i>Naziv su/vlasnika</i>	<i>% udeo u vlasništvu</i>
	<i>Bojan Gorenčevski</i>	<i>100%</i>

Osnovni podaci o investitoru – Ilustracija br.21

NAPOMENA:

- 1) Ekonomska analiza je iskazana u EUR
- 2) Prilikom projekcije korišćen je kurs 1 EUR = 120 dinara

2.2. Analiza i ocena dosadašnjeg poslovanja investitora

Preduzeće NDT Pro d.o.o. je osnovano aprila 2008. godine kao odgovor na potrebe srpske privrede u oblasti obuke i sertifikacije IBR osoblja.

Nakon godinu dana priprema, nezavisno sertifikaciono telo SECTOR Cert iz Nemačke, akreditovano od Nemačkog akreditacionog tela (Deutsche Akkreditierungsstelle - DAKKS) autorizovalo je naš trening centar za održavanje kurseva prvog i drugog nivoa iz oblasti:

- vizuelno ispitivanje (VT)
- ispitivanje tečnim penetrantima (PT)
- ispitivanje magnetnim česticama (MT)
- ultrazvučno ispitivanje (UT)
- radiografsko ispitivanje (RT).

Od tog trenutka trening centar postaje deo evropske mreže centara za obuku IBR osoblja, autorizovanih od Sectora Cert.

Prvi kursevi održani su u marta 2009. godine, a do sada je izdato preko 300 sertifikata.

Poređenja radi, pre marta 2009. godine u Srbiji je bilo svega dvadesetak lica sertifikovanih za obavljanje ispitivanja pojedinim metodama bez razaranja. Uz učešće naše firme na tržištu Srbije danas postoji više od dve stotine lica koja su prošla obuku i stekla sertifikat koji potvrđuje njihovu kompetentnost za obavljanje poslova ispitivanja bez razaranja.

Poseban naglasak stavljamo na izbor predavača koji dolaze sa univerziteta, instituta i iz industrije:

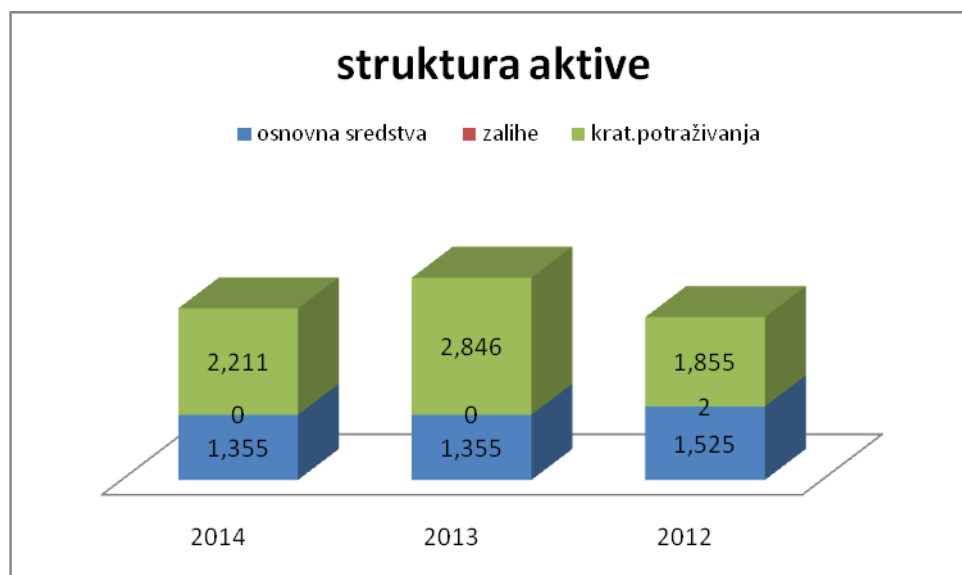
- Docent dr Gordana Bakić, dipl. inž. maš.
- Damir Mujagić, dipl. inž. maš
- Uroš Lukić, dipl. inž. maš.

Predavači imaju dugogodišnje iskustvo kako u nastavi tako i u radu na terenu.

2.2.1. Horizontalna i vertikalna analiza poslovanja

U daljem delu biznis plana biće prezentovani podaci koji se odnose na poslovanje firme NDT Pro d.o.o. u periodu od 2012. do 2014 godine.

Horizontalnom analizom strukture aktive Bilansa Stanja, utvrđen je neznatan pad vrednosti osnovnih sredstava što je i očekivano usled redovne godišnje amortizacije. Kretanje kratkoročnih potraživanja u analiziranim godinama ima dinamiku rasta.



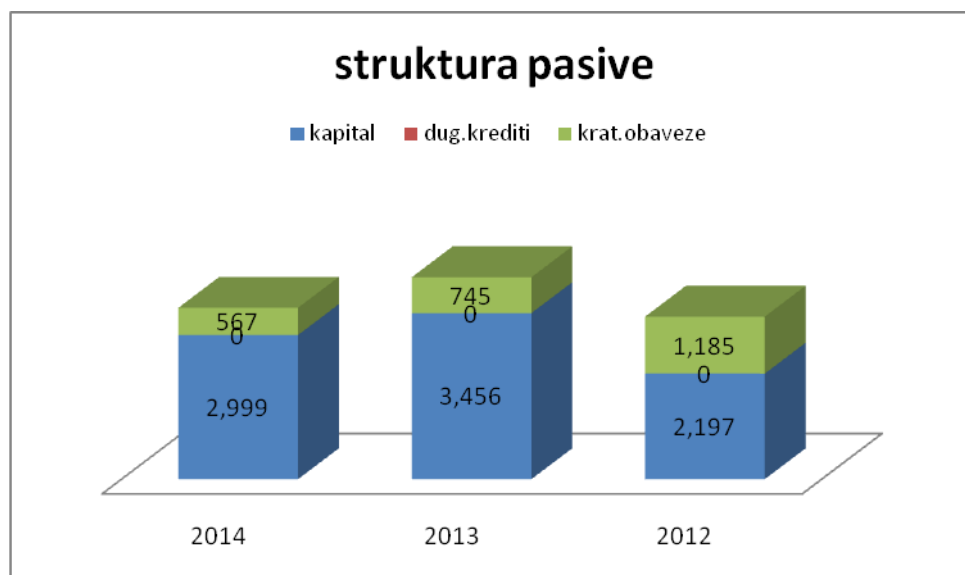
Horizontalna analiza strukture aktive - Ilustracija br. 22

Vertikalna analiza ukazuje da je struktura aktive bila adekvatna i u skladu sa vrstom delatnosti kojom se NDT Pro d.o.o. bavi. Uočeno je veće učešće Kratkoročnih potraživanja u ukupnoj Aktivi koja se kretala od 55% u 2012. preko 68% u 2013. odnosno 62% u 2014. godini poslovanja sa trendom rasta što ukazuje na neznatno niži koeficijent obrta i smanjenje procenta naplate ali u merama da se ne ugrožava likvidnost I, II i III stepena.

Aktiva	2014.	2013.	2012.
Stalna imovina	38%	32%	45%
Nekretnine postrojena i oprema	38%	32%	45%
Obrtna imovina	62%	68%	55%
Zalihe	0%	0%	0%
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	62%	68%	55%
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	46%	46.30%	38%
Ukupna aktiva	100%	100%	100%

Vertikalna analiza strukture aktive – Ilustracija br. 23

Horizontalna analiza strukture Pasive Bilansa stanja ukazuje na rast Kapitala usled dobitka kao rezultata poslovanja. Dugoročna rezervisanja i obaveze imaju trend pada za skoro 17 procentualnih poena.



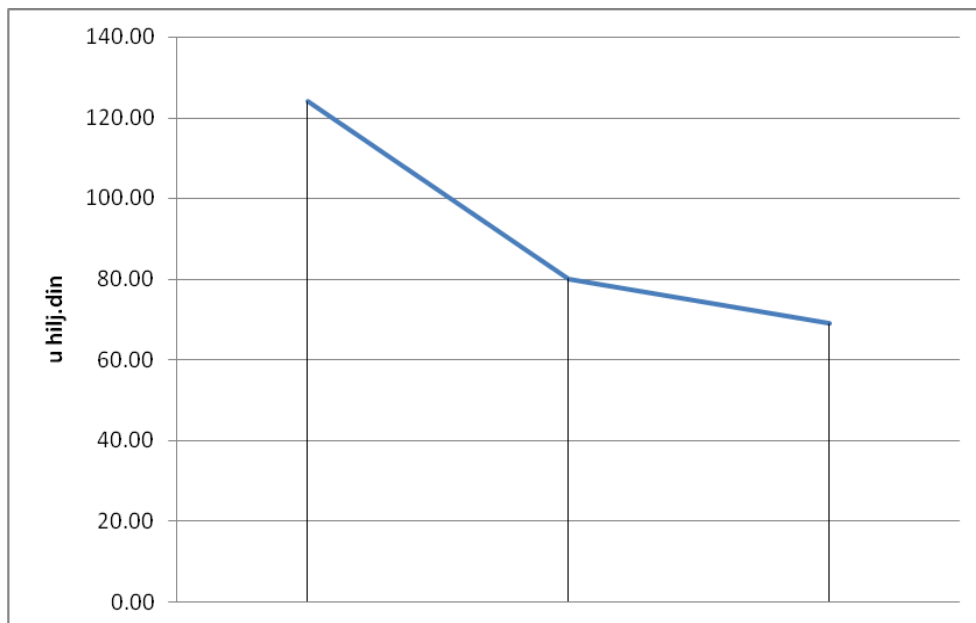
Horizontalna analiza strukture pasive - Ilustracija br. 24

Vertikalna analiza Pasive u Bilansu stanja ukazuje na porast učešće Kapitala u ukupnoj Pasivi odnosno Neraspoređene dobiti koja u 2012. iznosi 64% u 2013. 82% odnosno 84% u 2014. Učešće Dugoročnih rezervisanja i obaveza iznosi 35% u 2012. sa daljim trendom pada u 2013. na 18% odnosno 16% u 2014. godini.

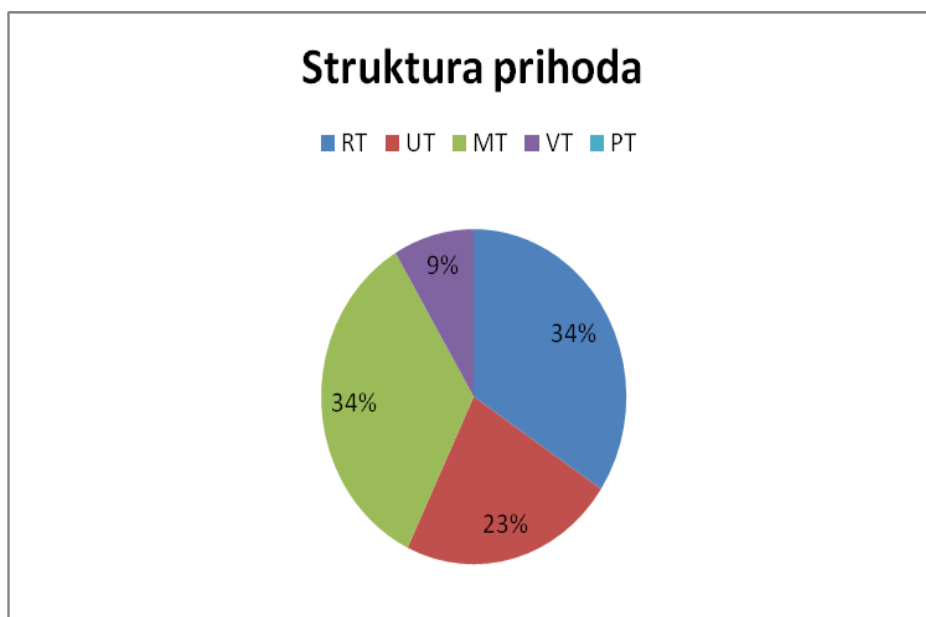
Pasiva	2014.	2013.	2012.
Kapital	84%	82%	65%
Neraspoređeni dobitak	96%	81%	64%
Dugoročna rezervisanja i obaveze	16%	18%	35%
Dugoročne obaveze	0%	0%	0%
Kratkoročne obaveze	16%	18%	35%
Obaveze iz poslovanja	4%	1%	16%
Ukupna pasiva	100%	100%	100%

Vertikalna analiza strukture pasive – Ilustracija br. 25

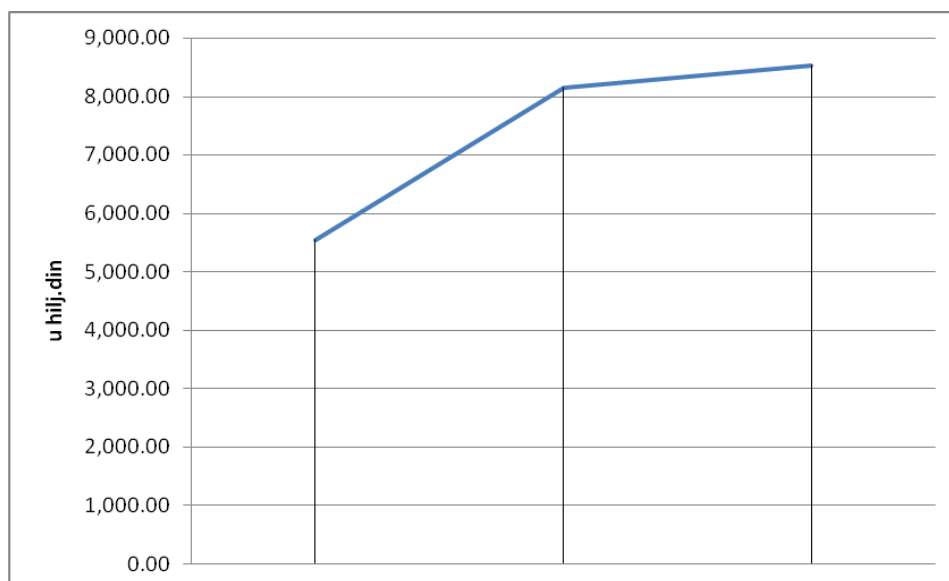
Kretanje poslovnih prihoda po vrsti usluga – ilustracija br. 26



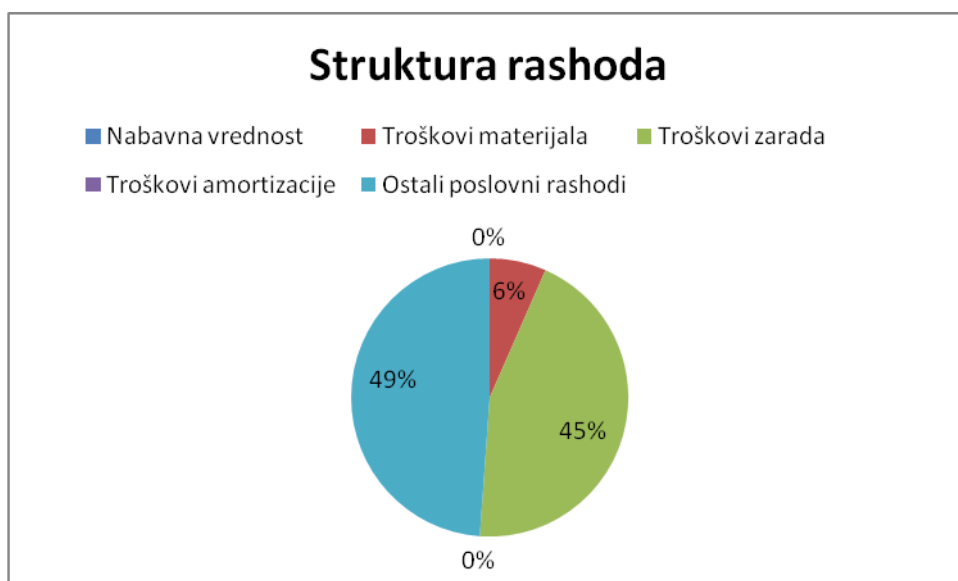
Struktura poslovnih prihoda – Ilustracija br. 27



Kretanje poslovnih rashoda po vrsti usluga – Ilustracija br. 28



Struktura poslovnih rashoda – Ilustracija br. 29



Stavke bilansa uspeha	2014.	u %	2013.	u %	2012.	u %
Prihodi od prodaje	5,060	100%	9,086	100%	11,120	100%
Nabavna vrednost prodate robe	0	0%	331	4%	0	0%
Troškovi materijala	364	7%	577	6%	443	4%
Troškovi zarada	2,471	49%	3,134	34%	1,531	14%
Ostali poslovni rashodi	2,708	54%	3,743	41%	6,361	57%
Poslovni dobitak	0	0%	1,102	12%	2,585	23%
Neto dobitak	0	0%	1,259	14%	2,195	20%

Prikaz stavki bilansa uspeha u posmatranom periodu – Tabela br. 30

2.2.2. Finansijska analiza poslovanja**I Profitna stabilnost (u 000 dinara)**

OPIS		Iznos		
		2014.	2013.	2012.
1. Poslovni dobitak		0	1,102	2,585
2. Poslovni gubitak		448	0	0
3. Finansijski rezultat		-9	-15	-13
4. Rezultat iz ostalog poslovanja		0	238	-341
5. DOBITAK (GUBITAK)		-457	1,325	2,231
6. Porez		0	0	0
I NETO DOBITAK (5 - 6)	>0	-457	1,325	2,231
1. Ukupni prihodi		5,095	9,504	11,199
2. Ukupni rashodi		5,552	8,179	8,968
II RAZLIKA (1 - 2)	>0	-457	1,325	2,231

II Operativna stabilnost (u 000 dinara)

OPIS		Iznos		
		2014.	2013.	2012.
1. Obrtna imovina prema kratkoroč.obavezama (1:2)	>1	3.899	3.820	1.567
1. Obrtna imovina		2,211	2,846	1,857
2. Kratkoročne obaveze		567	745	1,185
2. Ukupni prihodi prema poslovnoj aktivi (1:2)	>1	1.429	2.262	3.311
1. Ukupni prihodi		5,095	9,504	11,199
2. Poslovna aktiva		3,566	4,201	3,382
3. Sopstveni neto obrtni kapital (1-2)	>0	1,644	2,101	672
1. Kapital		2,999	3,456	2,197
2. Stalna imovina		1,355	1,355	1,525

III Finansijska stabilnost (u 000 dinara)

OPIS		Iznos		
		2014.	2013.	2012.
1. Poslovni rezultat		-448	1,102	2,585
a) Poslovni dobitak		0	1,102	2,585
b) Poslovni gubitak		448	0	0
2. Troškovi amortizacije i rezervisanja		0	377	200
I Svega (1+2)		-448	1,479	2,785
II Rashodi kamata				0
III Finansijska stabilnost (I - II)	>0	-448	1,479	2,785

IV Razvoj neto obrtnog kapitala (u 000 dinara)

OPIS		Iznos		
		2014.	2013.	2012.
1. Nominalni sopstveni kapital		2,999	3,456	2,197
2. Neuplaćeni upisani kapital		0	0	0
I STVARNI SOPSTVENI KAPITAL		2,999	3,456	2,197
3. Stalna imovina		1,355	1,355	1,525
II SOPSTVENI NETO OBRTNI KAPITAL (SNOK)		1,644	2,101	672
4. UKUPNE DUGOROČNE OBAVEZE + DUG.REZ.		0	0	0
III NETO OBRTNI KAPITAL (NOK)	>0	1,644	2,101	672

V Procena finansijskog stanja

OPIS		Iznos		
		2014.	2013.	2012.
1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI				
1. Likvidnost I stepena (1:2)	>=1	2.898	2.611	1.096
1. Gotovina i gotovinski ekvivalenti		1,643	1,945	1,299
2. Kratkoročne obaveze		567	745	1,185
2. Likvidnost II stepena (1-2):3	>=1	3.899	3.820	1.565
1. Obrtna imovina		2,211	2,846	1,857
2. Zalihe		0	0	2
3. Kratkoroč.obaveze		567	745	1,185
3. Likvidnost III stepena (1:2)	>=2	3.899	3.820	1.567
1. Obrtna imovina		2,211	2,846	1,857
2. Kratkoroč.obaveze		567	745	1,185
2. OSTALI POKAZATELJI				
1. Pokriće II stepena-Kreditna sposobnost (1+2+3):4	>=1	2.213	2.551	1.441
1. Kapital		2,999	3,456	2,197
2. Dugoročna rezervisanja		0	0	0
3. Dugoročne obaveze		0	0	0
4. Stalna imovina		1,355	1,355	1,525
2. Pokriće III stepena (1+2+3):(4+5)	>=1	2.213	2.551	1.439
1. Kapital		2,999	3,456	2,197
2. Dugoročna rezervisanja		0	0	0
3. Dugoročne obaveze		0	0	0
4. Stalna imovina		1,355	1,355	1,525
5. Zalihe		0	0	2
3. Zaduzenost (1+2)/3	<=0,5	0.000	0.000	0.000
1. Dugoročna rezervisanja		0	0	0
2. Dugoročne obaveze		0	0	0
3. Kapital		2,999	3,456	2,197

Finansijska analiza poslovanja – Tabela br. 31

Z test

	2014.	2013.	2012.
a. Neto obrtna sredstva	1,644	2,101	672
b. Ukupna sredstva	3,566	4,201	3,382
I = a / b x 0,71	0.33	0.36	0.14
c. Neto dobit	0	1,259	2,195
d. Ukupna sredstva	3,566	4,201	3,382
II = c / d x 0,84	0.00	0.25	0.55
e. Poslovni rezultat	0	1,102	2,585
f. Ukupna sredstva	3,566	4,201	3,382
III = e / f x 3,10	0.00	0.81	2.37
g. Kapital	2,999	3,456	2,197
h. Ukupne obaveze	567	745	1,185
IV = g / h x 0,42	2.22	1.95	0.78
i. Ukupan prihod	5,095	9,504	11,199
j. Ukupna sredstva	3,566	4,201	3,382
V = i / j x 1,00	1.43	2.26	3.31
Z TEST	3.98	5.63	7.15

Z test – Tabela br. 32

U prezentovanim tabelama Profitne stabilnosti, Operativne stabilnosti, Finansijske stabilnosti, Razvojnog neto obrtnog kapitala, Pokriće II i III stepena i Kreditne zaduženosti, može se potvrditi teza o zdravoj i prihvatljivoj strukturi bilansnih pozicija firme.

Z test ukazuje na činjenicu da firma u analiziranim godinama posluje u sigurnoj zoni poslovanja.

3.Marketing plan**3.1.Tržište prodaje**

Utvrđivanje tržišne perspektive za potrebe realizacije konkretnog investicionog programa predstavlja važnu kariku u investicionom ciklusu. Osnovni, ako ne i jedini, uzroci koji dovode do toga da se realizacija investicionih studija ne ostvaruje nalazi se uglavnom u zanemarivanju pravilnog istraživanja tržišta, u lošoj prognozi potražnje i nepovoljnoj kombinaciji kapitala i rada. Ukoliko se želi realizovati investicioni projekat koji će doprineti razvoju investitora, neophodno je, pre svega obaviti studiozno istraživanje tržišta.

Analiza tržišta je izvršena »desk metodom« korišćenjem zvaničnih podataka Agencije za privredne registre, Statističkog zavoda Republike Srbije i Privredne komore Srbije, kao i individualno istraživanje tržišta od samog investitora.

Tržište plasmana usluge je uslovljeno samim razvojem domaće privrede. U prvim godinama poslovanja ciljno tržište je domaće tržište, gde se predviđa realizacija 100% od ukupnog prometa. U godinama poslovanja, ostaje mogućnost izlaska i na regionalna tržišta.

Osnovni makroekonomski pokazatelji za Srbiju – Ilustracija br. 33

	2011.	2012.	2013.
BDP, tekuće cene u mlrd din	3,407.6	3,584.2	3.876,4
BDP u mil.eur	33,423.8	31,683.1	34.263,0
BDP realni rast u %	1.4	-1.0	2,6 ²
Izvoz robe	8,441.4	8,738.9	10,996.7
Izvoz robe, %	14.2	3.5	25.8
Izvoz robe u eur	4,868.5	5,357.2	6,898.5
Izvoz robe	14,250.0	14,716.7	15,469.0
Izvoz robe, %	14.7	3.3	5.1
Uvoz kapitalnih proizvoda	2,879.6	2,995.8	3,800.3
Uvoz intermedijarnih proizvoda	4,938.0	5,132.3	5,166.4
Deficit robne razmene	-5,808.6	-5,977.9	-4,472.3
Prosečan kurs	101.95	113.13	113.14

Ciljni klijenti su firme koje za svoje poslovanje koriste ispitivanje bez razaranja i sudove pod pritiskom (NIS, HIP Azotara, Goša, Lifam, Mostogradnja i dr.). Kao što je uočljivo, ciljna grupa klijenata je izuzetno velika i reč je o pravnim licima iz oblasti Industrije.

Broj potencijalnih klijenata – Tabela br. 34

Rudarstvo	314
Prerađivačka industrija	16972
Snabdevanje el.energijom, gasom, parom i klimatizacijom	567
Građevinarstvo	7378
Saobraćaj i skladištenje	4938

Neki od dosadašnjih klijenata:

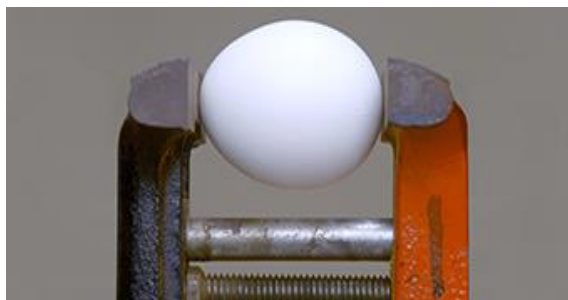
1. Almag d.o.o, Kladovo, Srbija
2. ALP project sistem d.o.o , Beograd, Srbija
3. Balkan Energy Team d.o.o., Beograd, Srbija
4. Bosna montaža a.d., Prijedor, Republika Srpska.
5. Goša FŠV, Smederevska Palanka, Srbija
6. Goša Institut d.o.o., Beograd, Srbija
7. Goša Montaža a.d., Velika Plana, Srbija
8. Hidroelektrana Đerdap d.o.o., Negotin, Srbija
9. HIP Azotara d.o.o., Pančevo, Srbija

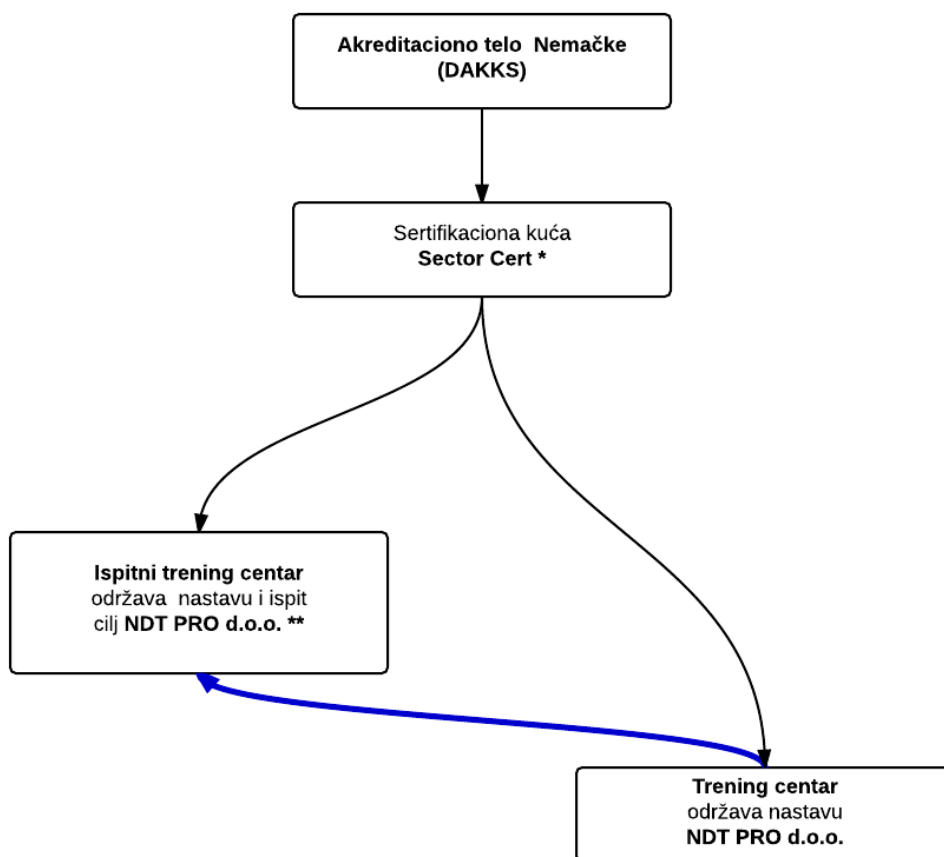
10. Institut IMS d.o.o., Beograd, Srbija
11. Inter-Mehanika d.o.o, Smederevo, Srbija
12. J & S d.o.o., Stara Pazova, Srbija
13. Kolubara-Metal a.d., Beograd, Srbija
14. Koncern FVK a.d., Kraljevo, Srbija
15. KonMat d.o.o., Beograd, Srbija
16. Lifam-m d.o.o, Stara Pazova, Srbija
17. MING d.o.o, Beograd, Srbija
18. MitGo d.o.o, Beograd, Srbija
19. Mont-r d.o.o, Beograd, Srbija
20. Mostogradnja d.o.o., Beograd, Srbija
21. Naftna Industrija Srbije a.d., Novi Sad, Srbija
22. Naftna Industrija Srbije a.d., Rafinerija nafte Pančevo, Pančevo, Srbija
23. Odžačar-Kotloremont d.o.o , Beograd, Srbija
24. Orbital Engineering Inc, Pittsburgh, USA
25. P.D. Termoelektrane Nikola Tesla d.o.o., Obrenovac, Srbija
26. Preventiva d.o.o., Banja Luka, Republika Srpska
27. Remming d.o.o., Novi Sad, Srbija
28. Šinvoz d.o.o., Zrenjanin, Srbija
29. Šukom d.o.o, Knjaževac , Srbija
30. Tatravagonka Bratstvo d.o.o., Subotica, Srbija
31. Temat d.o.o., Slovenska Bistrica, Republika Slovenija
32. Termoelektro d.o.o., Beograd, Srbija
33. Termoinženjering d.o.o., Pančevo, Srbija
34. TUV Rheinland a.d., Beograd, Srbija
35. Zavod za zavarivanje a.d., Beograd, Srbija
36. Žel Voz d.o.o, Smederevo, Srbija
37. Čelik a.d., Požarevac, Srbija
38. CertLab Co d.o.o., Pančevo, Srbija
39. Institut za crnu metalurgiju a.d., Nikšić, Crna Gora
40. Institut zaštite na radu a.d., Novi Sad, Srbija
41. Jelšingrad LIVAR Livnica Čelika a.d., Republika Srpska
42. Metal inspekt d.o.o., Beograd, Srbija
43. Montavar d.o.o., Beograd, Srbija
44. MontaVar-Metalac d.o.o., Nikšić, Crna Gora

45. Željezara a.d., Nikšić, Crna Gora
46. Agencija FeKon d.o.o., Beograd, Srbija
47. Dam-Mont d.o.o., Stenjevac, Srbija
48. Ergol SMB d.o.o., Novi Sad, Srbija
49. KM Mont d.o.o., Petrovaradin, Srbija
50. Lola Livnica SEMP d.o.o., Beograd, Srbija
51. Metalna oprema d.d, Senj, Republika Hrvatska
52. MIP Prijedor d.o.o, Republika Srpska
53. Tehnički centar - Inspekt d.o.o, Obrenovac, Srbija
54. Harburg FreudenBerger Belišće d.o.o., Belišće, Republika Hrvatska
55. JU Institut a.d., Banjaluka, Republika Srpska
56. MPP Jedinstvo a.d., Sevojno, Užice, Srbija
57. LOHR Bačka Topola d.o.o., Srbija

3.2. Tržište nabavke

Kako je reč o intelektualnoj vrsti usluge, dobavljač koji je direktno povezan sa osnovnom delatnošću preduzeća je Kompanija Sector Cert. Danas je Sector Cert nezavisna sertifikaciona kuća, akreditovana od strane Nemačke agencije za akreditaciju (Deutsche Akkreditierungsstelle – DAKKS) u skladu sa standardom EN ISO/IEC 17024 i ovlašćena u skladu sa direktivom za posude pod pritiskom 97/23/EC. Širom Evrope Sector Cert autorizuje trening centre sa ciljem da omogući laku dostupnost kvalitetnih kurseva za obuku osoblja koje se bavi ispitivanjima bez razaranja.





* Akreditaciono telo Nemačke (DAKKS) je za oblast IBR-a akreditovalo dve sertifikacione kuće: Sector Cert i DGZfP-Nemačko društvo za IBR.

** Sector Cert ima preko 30 Ispitnih trening centara u Evropi.

Položaj i cilj NDT Pro d.o.o. - Ilustracija br. 35

Supstitucija dobavljača je skoro pa nemoguća jer se time dovodi u pitanje i kvalitet proizvoda budući da je distribucija direktno uslovljena vrstom proizvoda za koje nema adekvatne zamene.

3.3. Asortiman i obim plasmana usluga

Sertifikat predstavlja potvrdu da je IBR inspektor pohađao obuku i položio stručni ispit, te da je kompetentan za obavljanje zadataka na poslovima ispitivanja pojedinim metodama bez razaranja materijala.

Sertifikate najčešće zahtevaju naručioci usluga ispitivanja bez razaranja, prilikom ugovaranja poslova ili određene inspeksijske službe pre izvođenja usluga kontrole. Za proveru sertifikata najčešće su zadužene službe za upravljanje kvalitetom koje funkcionišu u okviru preduzeća.

Obuka podrazumeva pohađanje kurseva zasnovanih na standardu EN ISO 9712:2012, koji se odnose na pojedinačne metode ispitivanja bez razaranja, a osmišljeni su tako da pružaju teorijske osnove i praktičnu obuku.

Nakon završene obuke sledi ispit. Polaznik koji položi ispit, ukoliko ima dovoljno prethodnog radnog iskustva i zadovoljava minimalne zahteve kada je reč o vizuelnim sposobnostima, što je definisano standardom EN ISO 9712, stiče pravo da podnese zahtev za izdavanje setrtifikata sertifikacionoj kući Sector Cert GmbH, Koln.

Sertifikat važi 5 godina, nakon čega se mora obnoviti. Posle 10 godina, neophodno je izvršiti resertifikaciju.

Nivoi obuke prema standardu EN ISO 9712:2012

I nivo	Osoblje koje poseduje kvalifikaciju prvog stepena može da sprovodi ispitivanja pojedinačnim metodama bez razaranja, na osnovu pisanih instrukcija i pod nadzorom osoblja koje poseduje kvalifikaciju 2. ili 3. stepena.
II nivo	Osoblje koje poseduje kvalifikaciju drugog stepena može da vrši analizu rezultata, priprema procedure, bira metode ispitivanja i daje instrukcije osoblju koje poseduje kvalifikacije 1. ili 2. nivoa.
III nivo	Osoblje koje poseduje kvalifikaciju 3. stepena odgovara za opremu, piše procedure, implementira procedure, vrši analizu rezultata, vrši izbor metoda ispitivanja koje će se primenjivati i daje instrukcije ostalom osoblju.

Ilustracija br. 36

Kursevi u ponudi: VT, PT, MT, UT, RT i BASIC (uslovni ispit pre polaganje metoda III nivoa). NDT Pro održava obuke I i II nivo za svaku od navedenih metoda.

Kursevi obuhvataju sve industrijske sektore (Pw – zavarivanje, Pc- livenje, Pf- kovanje, Pt – cevi i cevovodi, Pwp- plastično deformisani delovi, Ipw – sudovi pod pritiskom, Is - multisektor) i sastoje se iz dva dela, teorijskog i praktičnog.

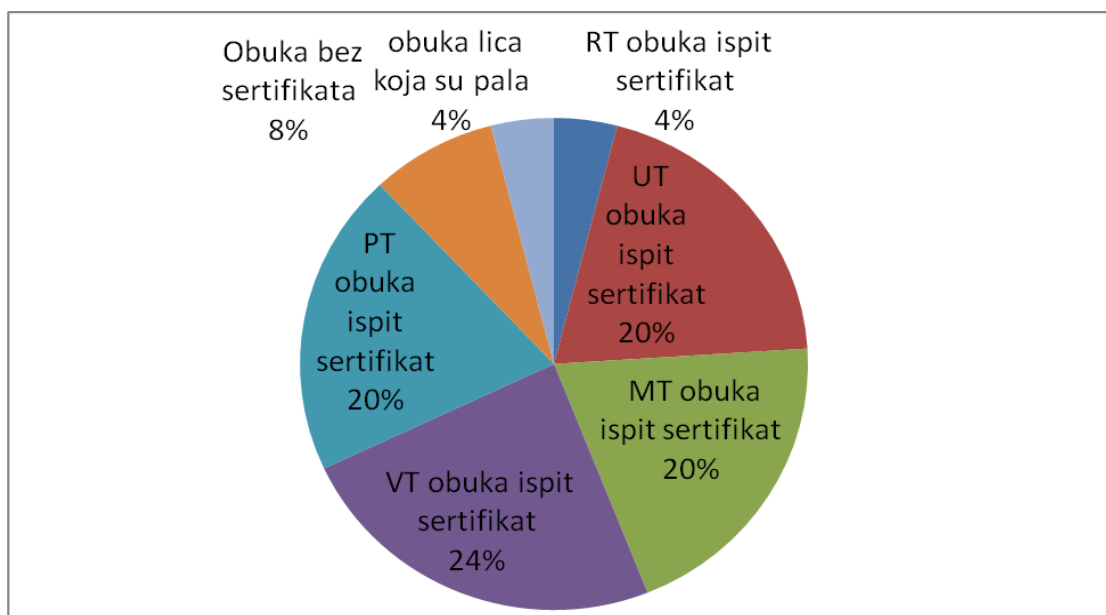
Projekcija prihoda po godinama – Ilustracija br. 3

<i>Naziv usluge</i>	u eur				
	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>	<i>5. - 10.</i>
RT obuka, ispit, sertifikat	6,750	7,088	7,796	9,356	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	33,750	35,438	38,981	46,778	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	25,000	26,250	28,875	34,650	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	30,000	31,500	34,650	41,580	47,817
PT obuka, ispit, sertifikat	21,250	22,313	24,544	29,453	33,870
Obuka bez sertifikata	8,500	8,925	9,818	11,781	13,548
Obuka lica koja su pala	1,000	1,050	1,155	1,386	1,594
Ukupni prihodi po godinama	<i>126,250</i>	<i>132,563</i>	<i>145,819</i>	<i>174,983</i>	<i>201,230</i>

Projekcija broja kandidata po godinama – Ilustracija br. 38

Naziv usluge	u jed.mere				
	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. - 10. god.
RT obuka, ispit, sertifikat	5	5	6	7	8
UT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
MT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
VT obuka, ispit, sertifikat	30	32	35	42	48
PT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
Obuka bez sertifikata	10	11	12	14	16
Obuka lica koja su pala	5	5	6	7	8
Ukupno kandidata	125	131	146	175	200

Prikaz udela pojedinih usluga u projekciji za 1. godinu – Ilustracija br. 39



4. Finansijski plan

4.1. Struktura ulaganja i izvori finansiranja

<i>Vrsta ulaganja</i>	<i>Iznos u eur</i>	<i>Izvor finansiranja</i>
Školovanje predavača	3,780	Kreditni izvori
Ispitni komadi	16,200	Kreditni izvori
Audit sertifikacione kuće	3,000	Kreditni izvori
Dodatna oprema	1,600	Kreditni izvori
Priprema udžbenika za III nivo	4,300	Sopstvena sredstva
Marketing aktivnosti	200	Sopstvena sredstva
Ukupno sopstveni izvori	4,500	15.47%
Ukupno iz investicionih kreditnih linija	17,800	61.21%
Ukupno iz subencionisanih kreditnih linija	6,780	23.31%
Ukupna ulaganja	29,080	100.00%

Struktura ulaganja i izvori finansiranja – Tabela br. 40

INVESTICIONI KREDIT

Godišnja kamatna stopa za invest. kredit = 8%
mesečna kamatna stopa = 0.620%

Ilustracija br. 41

SUBVENCIONISANI KREDIT

Godišnja kamatna stopa za subv. kredit = 6%
mesečna kamatna stopa = 0.447%

Ilustracija br. 42

GODIŠNJI PRIKAZ KAMATE I OTPLATE (METOD JEDNAKIH OTPLATA)

<i>Vrsta troška</i>	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>
Kamata	1,625	915	510	179
Otplata kredita	7,840	7,840	4,450	4,450
UKUPNO	9,465	8,755	4,960	4,629

KRATKOROČNE I DUGOROČNE OBAVEZE (METOD JEDNAKIH OTPLATA)

<i>Ročnost obaveze</i>	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>
Obaveze koje dospevaju naredne godine	7,840	7,840	4,450	4,450
Dugoročne obaveze	16,740	8,900	4,450	0
UKUPNO	24,580	16,740	8,900	4,450

Ilustracija br. 43

4.2. Ukupni prihodi

Višegodišnje iskustvo u oblasti pružanja usluga kao trening centar ali i istraživanje tržišta daju veliku mogućnost da se što realnije proceni obim plasmana usluga.

U koloni “Naziv usluge” navedeni su grupe usluga koji će se distribuirati i/ili pružati u narednom godinama poslovanja. To su usluge koje su se i do sada pružale na domaćem tržištu.

U koloni “Broj kandidata” je količinski iskazan obim pružanja usluga prema broju kandidata.

U daljim godišnjim projekcijama zadržane su prosečne cene kao konstanta a eventualne oscilacije cene i njihov uticaj na poslovanje iskazano je u 4.9 Analiza osetljivosti.

Godišnja dinamika rasta obima poslovanja kreće se od 5-20% u zavisnosti od vrste usluge i godine poslovanja.

1. god.

<i>Naziv usluge</i>	<i>Jedinica</i>	<i>Broj kandidata</i>	<i>Prosečna cena</i>	<i>Ukupan prihod u eur</i>
RT obuka, ispit, sertifikat	kom	5	1,350.00	6,750
UT obuka, ispit, sertifikat	kom	25	1,350.00	33,750
MT obuka, ispit, sertifikat	kom	25	1,000.00	25,000
VT obuka, ispit, sertifikat	kom	30	1,000.00	30,000
PT obuka, ispit, sertifikat	kom	25	850.00	21,250
Obuka bez sertifikata	kom	10	850.00	8,500
Obuka lica koja su pala	kom	5	200.00	1,000
<i>Ukupno</i>		<i>125</i>		<i>126,250</i>

2. god.

<i>Naziv usluge</i>	<i>Jedinica</i>	<i>Broj kandidata</i>	<i>Prosečna cena</i>	<i>Ukupan prihod u eur</i>
RT obuka, ispit, sertifikat	kom	5	1,350.00	7,088
UT obuka, ispit, sertifikat	kom	26	1,350.00	35,438
MT obuka, ispit, sertifikat	kom	26	1,000.00	26,250
VT obuka, ispit, sertifikat	kom	32	1,000.00	31,500
PT obuka, ispit, sertifikat	kom	26	850.00	22,313
Obuka bez sertifikata	kom	11	850.00	8,925
Obuka lica koja su pala	kom	5	200.00	1,050
<i>Ukupno</i>		<i>131</i>		<i>132,563</i>

3. god.

<i>Naziv usluge</i>	<i>Jedinica</i>	<i>Broj kandidata</i>	<i>Prosečna cena</i>	<i>Ukupan prihod u eur</i>
RT obuka, ispit, sertifikat	kom	6	1,350.00	7,796
UT obuka, ispit, sertifikat	kom	29	1,350.00	38,981
MT obuka, ispit, sertifikat	kom	29	1,000.00	28,875
VT obuka, ispit, sertifikat	kom	35	1,000.00	34,650
PT obuka, ispit, sertifikat	kom	29	850.00	24,544

Obuka bez sertifikata	kom	12	850.00	9,818
Obuka lica koja su pala	kom	6	200.00	1,155
Ukupno		146		145,819

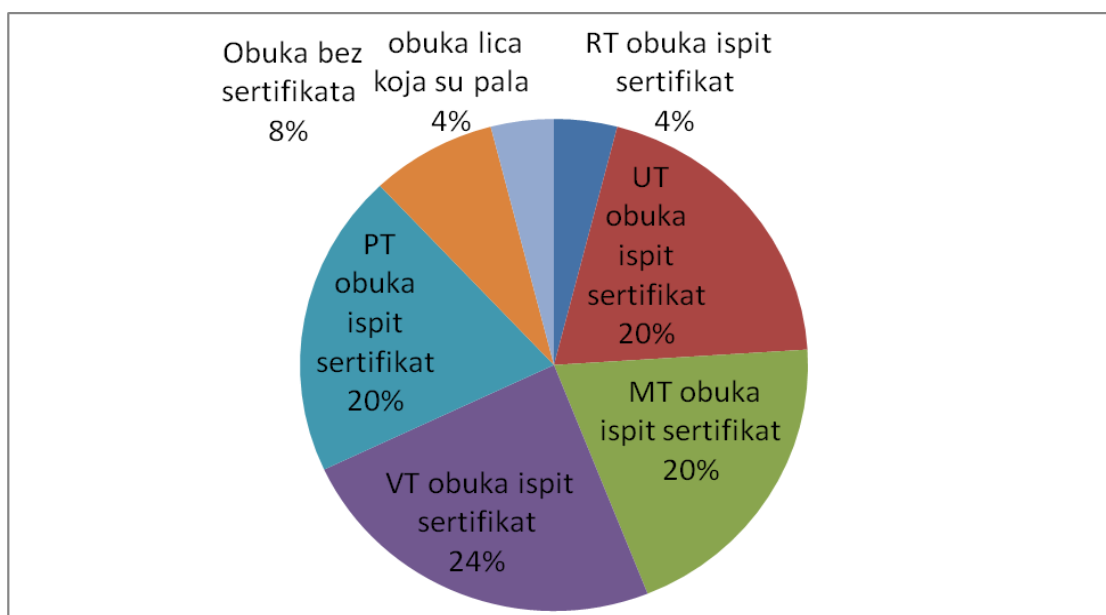
4. god.

Naziv usluge	Jedinica	Broj kandidata	Prosečna cena	Ukupan prihod u eur
RT obuka, ispit, sertifikat	kom	7	1,350.00	9,356
UT obuka, ispit, sertifikat	kom	35	1,350.00	46,778
MT obuka, ispit, sertifikat	kom	35	1,000.00	34,650
VT obuka, ispit, sertifikat	kom	42	1,000.00	41,580
PT obuka, ispit, sertifikat	kom	35	850.00	29,453
Obuka bez sertifikata	kom	14	850.00	11,781
Obuka lica koja su pala	kom	7	200.00	1,386
Ukupno		175		174,983

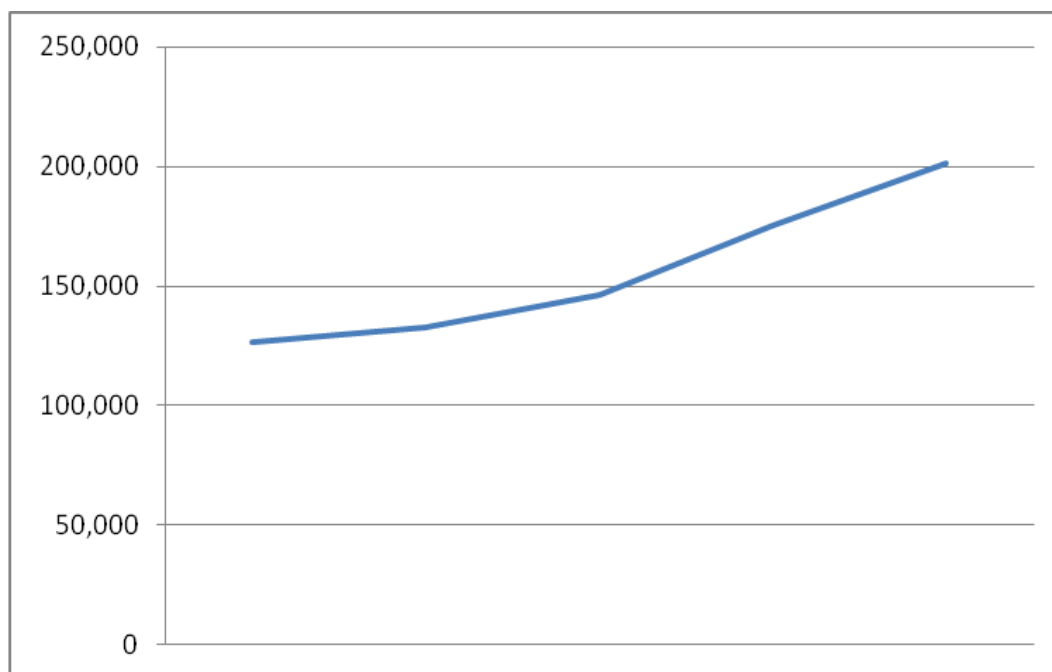
5.- 10. god. projekta

Naziv usluge	Jedinica	Broj kandidata	Prosečna cena	Ukupan prihod u eur
RT obuka, ispit, sertifikat	kom	8	1,350.00	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	kom	40	1,350.00	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	kom	40	1,000.00	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	kom	48	1,000.00	47,817
PT obuka, ispit, sertifikat	kom	40	850.00	33,870
Obuka bez sertifikata	kom	16	850.00	13,548
Obuka lica koja su pala	kom	8	200.00	1,594
Ukupno		200		201,230

Projekcije – Tabela br. 44



Prikaz udela pojedinih usluga u projekciji za 1. godinu – Ilustracija br. 45



Prikaz 10-o godišnja projekcija prihoda– Ilustracija br.46

Obim pružanja usluga iskazan u eur

Naziv usluge	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5.- 10. god. projekta
RT obuka, ispit, sertifikat	6,750	7,088	7,796	9,356	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	33,750	35,438	38,981	46,778	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	25,000	26,250	28,875	34,650	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	30,000	31,500	34,650	41,580	47,817
PT obuka, ispit, sertifikat	21,250	22,313	24,544	29,453	33,870
Obuka bez sertifikata	8,500	8,925	9,818	11,781	13,548
Obuka lica koja su pala	1,000	1,050	1,155	1,386	1,594
Ukupni prihodi po godinama	126,250	132,563	145,819	174,983	201,230

Tabela br. 47

Obim pružanja usluga iskazan u jedinicama mere (br.kandidata)

Naziv usluge	1.god.	2.god.	3. god.	4. god.	5.-10. god. projekta
RT obuka, ispit, sertifikat	5	5	6	7	8
UT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
MT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
VT obuka, ispit, sertifikat	30	32	35	42	48
PT obuka, ispit, sertifikat	25	26	29	35	40
Obuka bez sertifikata	10	11	12	14	16
Obuka lica koja su pala	5	5	6	7	8
Ukupno kandidata	125	131	146	175	200

Tabela br. 48

4.3. Ukupni rashodi

Visina i struktura troškova materijala je u skladu sa obimom i vrstom delatnosti. Visina troškova je formirana u skladu sa visinom obima poslovanja (pružanje usluga).

Troškovi materijala

u eur

<i>Vrsta troška</i>	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>	<i>5.-10.god</i>
Troškovi ostalog materijala – režijskog	4,553	4,781	5,259	6,311	7,257
Troškovi energije i vode *	3,736	3,923	4,315	5,178	5,955
Ukupno	8,289	8,704	9,574	11,489	13,212

*Troškovi energije i vode

<i>Vrsta troška</i>	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>	<i>5.-10.god</i>
Troškovi energije	672	706	777	932	1,072
Troškovi goriva	3,064	3,217	3,538	4,246	4,883
Ukupno	3,736	3,923	4,315	5,178	5,955

Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi

<i>Radno mesto</i>	<i>Broj radnika</i>	<i>Mesečna bruto plata po radniku u eur</i>	<i>Godišnji trošak plate u eur</i>
Direktor	1	600	7,200
Instruktor	1	550	6,600
Administrator	1	500	6,000
Saradnici	2	300	6,300
Ukupno	5	1,950	26,100

Troškovi amortizacije

<i>Stalna imovina</i>	<i>Vrednost u eur</i>	<i>Amortizaciona stopa</i>	<i>Godišnja amortizacija u eur</i>
Vrednost osn.sredstava	29,092	5.00%	1,455
<i>Sadašnja vrednost</i>	29,092		1,455
<i>Godišnja amortizacija</i>			

	<i>Sadašnja vrednost na kraju godine u eur</i>				
<i>Stalna imovina</i>	<i>1. god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>	<i>5. god.</i>
Vrednost osn.sredstava	27,637	26,183	24,728	23,273	21,819
<i>Sadašnja vrednost</i>	27,637	26,183	24,728	23,273	21,819
<i>Godišnja amortizacija</i>	1,455	1,455	1,455	1,455	1,455

Troškovi proizvodnih usluga

Vrsta troškova	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5.-10. god.
Troškovi transportnih usluga	2,702	2,837	3,121	3,745	4,306
Troškovi komunalnih usluga	2,146	2,254	2,479	2,975	3,421
Ostali troškovi proizv.usluga	1,641	1,723	1,896	2,275	2,616
Ukupno	6,489	6,814	7,495	8,994	10,343

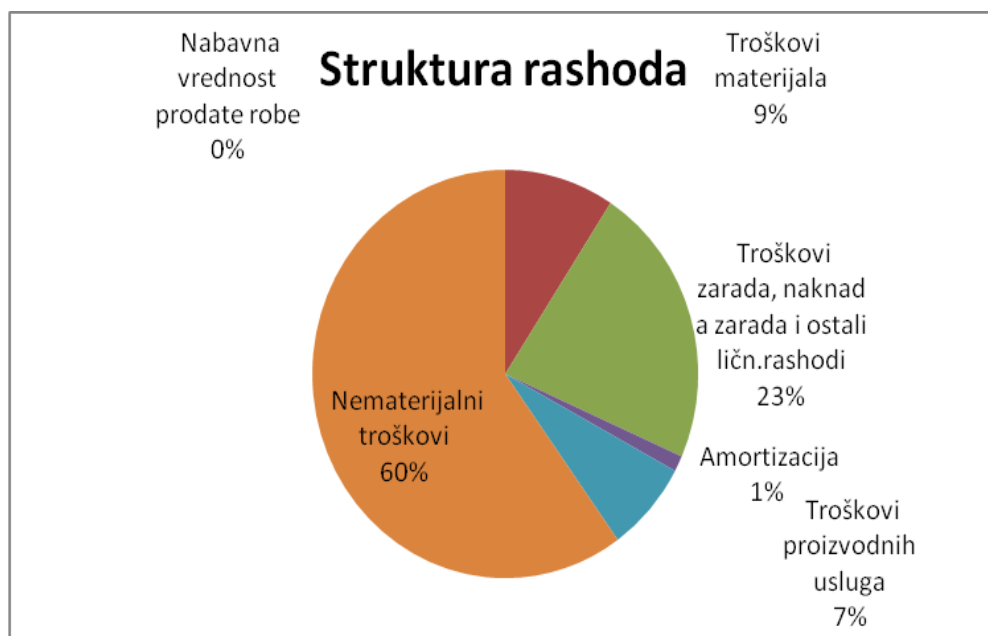
Nematerijalni troškovi

Vrsta troškova	1.god.	2.god.	3.god.	4.god.	5.-10. god.
Ostale neproizvodne usluge	49,238	51,699	56,869	68,243	78,480
Troškovi reprezentacije	1,515	1,591	1,750	2,100	2,415
Ostali nematerijalni troškovi	3,156	3,314	3,645	4,375	5,031
Ukupno	53,909	56,604	62,265	74,718	85,925

Finansijski troškovi

Vrsta troškova	1.god.	2. god.	3. god.	4. god.	5.-10. god.
Troškovi monitoringa		67	45	22	
Troškovi obrade kredita	267.00				
Ukupno	267.00	66.75	44.50	22.25	

Prikaz ukupnih rashoda – Tabela br. 49



Struktura poslovnih rashoda- Ilustracija br. 50

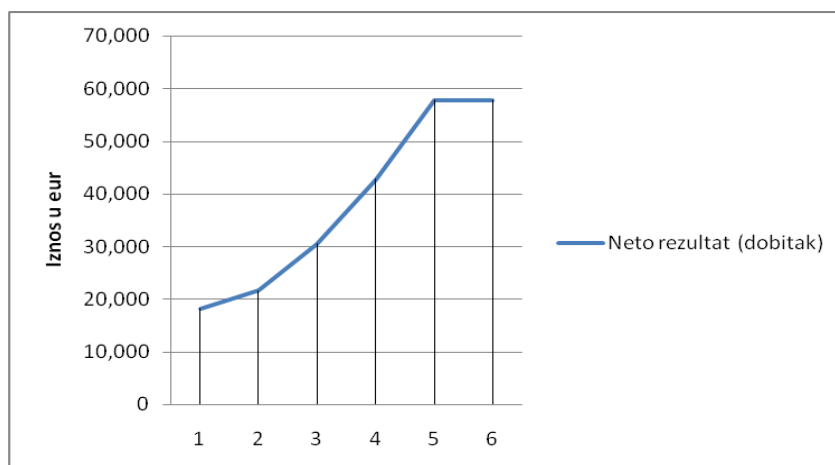
4.4. Bilans uspeha

Na osnovu projektovanih obima prodaje (prihoda) i rashoda je generisana tabela Bilans uspeha.

	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. god.
Ukupni poslovni prihodi	126,250	132,563	145,819	174,983	201,230
RT obuka, ispit, sertifikat	6,750	7,088	7,796	9,356	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	33,750	35,438	38,981	46,778	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	25,000	26,250	28,875	34,650	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	30,000	31,500	34,650	41,580	47,817
PT obuka, ispit, sertifikat	21,250	22,313	24,544	29,453	33,870
Obuka bez sertifikata	8,500	8,925	9,818	11,781	13,548
Obuka lica koja su pala	1,000	1,050	1,155	1,386	1,594
Ukupni poslovni rashodi	96,242	99,676	106,888	122,755	137,035
Nabavna vrednost prodate robe	0	0	0	0	0
Troškovi materijala	8,289	8,704	9,574	11,489	13,212
Troškovi zarada	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100
Amortizacija	1,455	1,455	1,455	1,455	1,455
Troškovi proizvodnih usluga	6,489	6,814	7,495	8,994	10,343
Nematerijalni troškovi	53,909	56,604	62,265	74,718	85,925
Ukupni finansijski rashodi	9,732	8,822	5,005	4,652	0
Finansijski rashodi	9,732	8,822	5,005	4,652	0
Bruto rezultat (dobitak)	20,277	24,064	33,925	47,576	64,195
Porez na dobitak	2,028	2,406	3,393	4,758	6,419
Neto rezultat (dobitak)	18,249	21,658	30,533	42,818	57,775
KUMULATIVNI NETO DOBITAK	18,249	39,907	70,440	113,258	171,033

Bilans uspeha - Tabela br. 51

Iz prezentovanog Bilansa uspeha može se zaključiti da je projekat rentabilan u svim godinama trajanja veka projekta.



Ilustracija br. 52

4.5. Novčani tok

	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. god.
Ukupni prilivi	126,250	132,563	145,819	174,983	201,230
RT obuka, ispit, sertifikat	6,750	7,088	7,796	9,356	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	33,750	35,438	38,981	46,778	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	25,000	26,250	28,875	34,650	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	30,000	31,500	34,650	41,580	47,817
PT obuka, ispit, sertifikat	21,250	22,313	24,544	29,453	33,870
Obuka bez sertifikata	8,500	8,925	9,818	11,781	13,548
Obuka lica koja su pala	1,000	1,050	1,155	1,386	1,594
Ukupni odlivi	114,387	117,290	118,281	135,160	142,000
Nabavna vrednost prodate robe	0	0	0	0	0
Troškovi materijala	8,289	8,704	9,574	11,489	13,212
Troškovi zarada	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100
Troškovi proizvodnih usluga	6,489	6,814	7,495	8,994	10,343
Nematerijalni troškovi	53,909	56,604	62,265	74,718	85,925
Ukupni finansijski rashodi	9,732	8,822	5,005	4,652	0
Otplata kredita	7,840	7,840	4,450	4,450	0
Porez na dobitak	2,028	2,406	3,393	4,758	6,419
NETO PRILIV	11,863	15,273	27,537	39,823	59,230
KUMULATIVNI NETO PRILIV	11,863	27,136	54,673	94,496	153,726

Tabela br. 53

U okviru Novčanog toka može se uočiti da firma neće imati problema sa likvidnošću na godišnjem nivou u periodu trajanja veka projekta.

4.6. Ekonomski tok

	<i>1 .god.</i>	<i>2. god.</i>	<i>3. god.</i>	<i>4. god.</i>	<i>5. god.</i>
Ukupni prilivi	126,250	132,563	145,819	174,983	201,230
RT obuka, ispit, sertifikat	6,750	7,088	7,796	9,356	10,759
UT obuka, ispit, sertifikat	33,750	35,438	38,981	46,778	53,794
MT obuka, ispit, sertifikat	25,000	26,250	28,875	34,650	39,848
VT obuka, ispit, sertifikat	30,000	31,500	34,650	41,580	47,817
PT obuka ispit sertifikat	21,250	22,313	24,544	29,453	33,870
Obuka bez sertifikata	8,500	8,925	9,818	11,781	13,548
Obuka lica koja su pala	1,000	1,050	1,155	1,386	1,594
Ukupni odliv	114,387	113,900	118,281	130,710	142,000
Nabavna vrednost prodate robe	0	0	0	0	0
Troškovi materijala	8,289	8,704	9,574	11,489	13,212
Troškovi zarada	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100
Troškovi proizvodnih usluga	6,489	6,814	7,495	8,994	10,343
Nematerijalni troškovi	53,909	56,604	62,265	74,718	85,925
Ukupni finansijski rashodi	9,732	8,822	5,005	4,652	0
Otplata kredita	7,840	4,450	4,450	0	0
Porez na dobitak	2,028	2,406	3,393	4,758	6,419
Neto priliv	11,863	18,663	27,537	44,273	59,230

Tabela br. 54

4.7. Bilans stanja

	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. god.
AKTIVA (A+B)	51,129	65,033	91,296	130,061	188,193
A - Stalna imovina	27,637	26,183	24,728	23,273	21,819
Nekretnine, postrojenja i opreme	27,637	26,183	24,728	23,273	21,819
B - Obrtna imovina	23,492	38,850	66,568	106,788	166,374
Zalihe	1,036	1,088	1,197	1,436	1,436
Potraživanja	10,521	11,047	12,152	14,582	16,769
Gotovina	11,935	26,716	53,220	90,770	148,169
PASIVA (C + D + E)	51,129	65,033	91,296	130,061	188,193
C - Kapital	32,491	54,149	84,681	127,500	185,275
D - Kratkoročne obaveze	18,638	10,884	6,615	2,561	2,918
Dobavljači	1,717	1,803	1,983	2,380	2,737
Obaveze po osnovu plate	181	181	181	181	181
Deo kredita koji dospeva naredne god.	16,740	8,900	4,450	0	

Tabela br. 55

4.8. Analiza ekonomske opravdanosti investicije

4.8.1. Neto sadašnja vrednost investicije

Neto sadašnja vrednost projekta je upoređivanje ove investicije i njenih rezultata poslovanja sa ulaganjem iste visine investicije u neku drugu koja bi pri tome donosila prinos u visini od 10%.

Neto sadašnja vrednost ovog projekta iznosi 85,656 eur što ukazuje na to da je razlika između kumulativnog neto priliva ove investicije i kumulativnog neto priliva neke druge investicije (koje bi godišnje donosilo prinos na nivou od 10%) **pozitivna** u korist investicije koja je predmet ovog poslovnog plana.

4.8.2. Interna stopa rentabilnosti

Analizom isplativosti ove vrste ulaganja došli smo do procentualnog iznosa od 75.30%, budući da je stopa veća od 10%, investicija se ocenjuje kao **pozitivna i prihvatljiva**. To znači da bismo prilive i odlive našeg projekta morali da diskontujemo stopom od 75.30% da bismo NSV spustili na nulu.

4.8.3. Indeks rentabilnosti investicije

Indeks rentabilnosti iznosi 303,12% što znači da se nakon realizacije investicije mogu očekivati prinosi sredstava koji daju mogućnost da se finansiraju 3 projekta sa istim iznosom ulaganja kao i analizirani projekat.

4.8.4. Period povraćaja investicije

Kao jedan od pokazatelja efikasnosti investicije i opravdanosti ulaganja u ovu vrstu posla je i *Period povraćaja ulaganja*. Ukoliko je period povraćaja kraći od ekonomskog veka projekta, investicija se definiše – pozitivnom.

Tabela br. 57, koja sledi odnosi se na period povraćaja investicije, formirana je na osnovu kumulativnog neto priliva, odnosno kada se uzme u obzir poslednja cela godina isplate investicije. U ovom slučaju druga godina. Visina investicije je 32,310 hilj. u prvoj godini, a ostvaruje se neto priliv 11,863 iz čega sledi da preostaje za otplatu još 20,447 hiljada. investicije. U drugoj godini neto priliv iznosi 18,663 hilj. kada se oduzme od 20,446 hilj. dinara investicije koje još nije "vraćena" dolazimo do 1,784 hilj. u drugoj godini. U trećoj godini se investicija u potpunosti isplaćuje budući da se postiže neto priliv u visini od 27,537 hiljada. Nakon što je utvrđena poslednja čitava godina isplate (2. godina) tada se računa broj dana u narednoj godini koji su preostali za isplatu u celosti.

Broj dana se dobija kada se u odnos stave $(1,784 / (1,748 + 25,754)) * 365$.

Objašnjenje za parametar Period povraćaja investicije - Tabela br.56

Podaci iz tabele EKONOMSKI TOK		1 god	2 god	3 god	4 god	5god
Ukupni prilivi		126,250	132,563	145,819	174,983	201,230
Ukupni odliv		114,387	113,900	118,281	130,710	142,000
Neto priliv		11,863	18,663	27,537	44,273	59,230
Investiciona ulaganja (apsolutni iznos)	32,310					
KUMULATIVNI NETO PRILIV	32,310	-20,446	-1,784	25,754	70,027	129,256

Izračunavanje perioda povraćaja - Tabela br. 57

Kumulativni neto priliv u EUR na početku godine u kojoj se vraća investicija (pomnoženo sa -1)	1,784
Kumulativni neto priliv u EUR na kraju godine u kojoj se investicija vraća u celosti (neto priliv u 3 godini 27,537 hilj. – 1,784 hilj. preostalih za otplatu)	25,754
Broj dana u godini povraćaja	23.64
Dužina trajanja godine do momenta vraćanja investicije u % $(23.64 * 100) / 365$	6.48%

Period povraćaja investicije je 2 godina i 24 dana. Kako je ekonomski vek trajanja projekta 10 godina, sa ovog aspekta investicija je - **opravdana**.

4.8.5. Finansijska analiza

U okviru finansijske analize prezentovana je RACIO analiza i Z test.

Racio analiza

	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. god.
1) Pokazatelji likvidnosti					
Opšti racio likvidnosti	1.26	3.57	10.06	41.69	57.01
Rigorozni racio likvidnosti	1.20	3.47	9.88	41.13	56.52
Neto obrtna sredstva (u EUR)	4,853.59	27,966.11	59,953.57	104,226.35	163,456.15
2) Pokazatelji aktivnosti					
Koeficijent obrta kupaca	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Prosečna odložena naplata u danima	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Koeficijent obrta dobavljača	4.83	4.83	4.83	4.83	4.83
Prosečno odloženo plaćanje u danima	74.58	74.58	74.58	74.58	74.58
3) Pokazatelji finansijske strukture					
Udeo pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima	36.45%	16.74%	7.25%	1.97%	1.55%
Udeo dugoročnih izvora u ukupnim izvorima	63.55%	83.26%	92.75%	98.03%	98.45%
4) Pokazatelji rentabilnosti					
Stopa poslovnog dobitka	16.06%	18.15%	23.27%	27.19%	31.90%
Stopa neto dobitka	14.45%	16.34%	20.94%	24.47%	28.71%
Koeficijent efikasnosti	131.18%	132.99%	136.42%	142.55%	146.85%
Stopa prinosa na ukupna sredstva	45.50%	37.29%	39.06%	38.69%	36.31%
Stopa prinosa na sopstvena sredstva	98.67%	50.00%	43.99%	40.36%	36.94%

Tabela br. 58

- 1) Pokazatelj **likvidnosti** je pozitivan i kreće se u intervalu od 1,26 odnosno 57,01 u zadnjoj godini što znači da su obrtna sredstva pokrivena kratkoročnim obavezama. **Rigorozni racio likvidnosti** se kreće od 1,20 pa do 56,52 čime je pravilo da odnos 1:1 između likvidnih sredstava i kratkoročnih obaveza takođe zadovoljeno u svim godinama trajanja projekta. Imajući u vidu da je **opšti racio likvidnosti** veći od 1 u svim godinama trajanja projekta i **NOS** je veći od 0 što je takođe ispoštovano u svim godinama projekta.
- 2) **Koeficijenti obrta kupaca i dobavljača** dobijen je stavljanjem u odnosu ukupnog prometa i potraživanja. Koeficijent obrta kupaca iznosi 12. Pokazatelji ukazuju na skraćene broja dana u naplati u odnosu na dosadašnje poslovanje. Pokazatelj za koeficijent obrta dobavljača je nešto

drugačiji odnosno koef.obrta se kreće oko 4,80. Dobijen je stavljanjem u odnos ukupnih poslovnih rashoda i obaveza iz poslovanja. Parametar ukazuje na održavanje kontinuiranog izmirenja obaveza prema dobavljačima (ne dolazi do produženja roka naplate/valute) u odnosu na prethodni sistem poslovanja, predviđeno je znatno niže prosečno odloženo plaćanje u danima.

- 3) Pokazatelji **finansijske strukture** ukazuju na odnos između pozajmljenih dugoročnih rezervisanja i obaveza i ukupnih izvora, odnosno udeo ukupnih obaveza u ukupnim izvorima. U projektovanim godinama poslovanja parametar se kreće od 36,45% do 1,55%.
- 4) **Pokazatelji rentabilnosti** ukazuju na uspešnost same realizacije investicije, imajući u vidu da su pokazatelji pozitivni i rastući posmatrano iz godine u godinu. Rastući trend imaju i pokazatelji stope neto dobitka i koeficijent efikasnosti. Koeficijent efikasnosti ukazuje na ekonomičnost ukupnog poslovanja i standardna veličina je 1 odnosno 100%. Parametar u projekciji poslovanja oscilira, što je uslovljeno dinamikom isplate poverilaca. Kreće se od 131% u prvoj godini, pa do 146% u zadnjoj projektovanoj godini poslovanja. Shodno tome investitor će poslovati u skladu sa načelima Ekonomičnosti.

Z test

	1. god.	2. god.	3. god.	4. god.	5. god.
a. Neto obrtna sredstva	4,853.59	27,966.11	59,953.57	104,226.35	163,456.15
b. Ukupna sredstva	51,129.10	65,032.90	91,296.08	130,060.95	188,193.17
I = a / b x 0,71	0.07	0.31	0.47	0.57	0.62
c. Neto dobit	18,248.85	21,657.95	30,532.87	42,818.20	57,775.22
d. Ukupna sredstva	51,129.10	65,032.90	91,296.08	130,060.95	188,193.17
II = c / d x 0,84	0.30	0.28	0.28	0.28	0.26
e. Poslovni rezultat	20,276.50	24,064.38	33,925.42	47,575.78	64,194.68
f. Ukupna sredstva	51,129.10	65,032.90	91,296.08	130,060.95	188,193.17
III = e / f x 3,10	1.23	1.15	1.15	1.13	1.06
g. Kapital	32,490.67	54,148.61	84,681.49	127,499.69	185,274.90
h. Ukupne obaveze	18,638.43	10,884.29	6,614.59	2,561.26	2,918.27
IV = g / h x 0,42	0.73	2.09	5.38	20.91	26.66
i. Ukupan prihod	126,250.00	132,562.50	145,818.75	174,982.50	201,229.88
j. Ukupna sredstva	51,129.10	65,032.90	91,296.08	130,060.95	188,193.17
V = i / j x 1,00	2.47	2.04	1.60	1.35	1.07
Z TEST	4.80	5.86	8.87	24.23	29.67

Tabela br.59

Posle obavljenog *Z testa* konstatujemo da su rezultati na zadovoljavajućem nivou i da imaju tendenciju rasta iz čega se može izvući zaključak da je poslovanje sigurno.

4.8.6. Prelomna tačka rentabiliteta

Maksimalna iskorišćenost kapaciteta sa jedne strane i otplata kredita sa druge strane se očekuje u 4. godini tako da se prilikom analize prelomne tačke rentabiliteta uzima ova godina.

	4 god
Nabavna vrednost prodate robe	0
Troškovi materijala	11,489
Varijabilni troškovi	11,489
Troškovi zarada,	26,100
Amortizacija	1,455
Troškovi proizvodnih usluga	8.994
Nematerijalni troškovi	74,718
Ukupni finansijski rashodi	4,652
Porez na dobitak	4,758
Fiksni troškovi	120,675
Ukupni rashodi	132,166

Tabela br. 60

Ukupni poslovni prihodi	174,983
Varijabilni troškovi	11,489
Kontribuciona dobit	163,494
Fiksni troškovi	120,675
Bruto dobitak	42,819
Stopa varijabilnog troška	6.57%
Stopa kontribucione dobiti	93.43%

Tabela 61

PT vrednostno = FT/stopa kontribucione dobiti

PT kapaciteta = (PT vrednost/ukupni poslovni prihodi)*100

PT količninska = PT kapacitet * 125

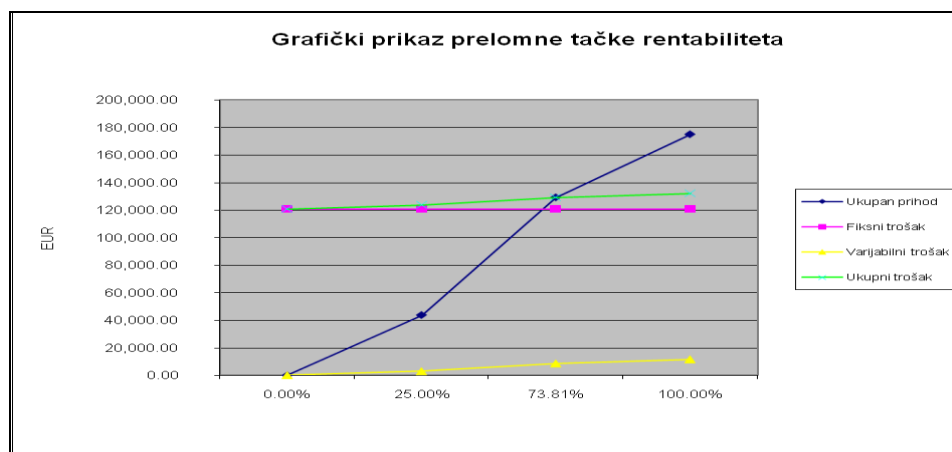
(125 je br.kandidata iz I godine projekcije budući da je to godina sa najmanjim br. polaznika)

PT vrednost = 129,155.41 EUR

PT količina = 92 Kandidata

PT kapacitet = 73.81%

Da bi se u četvrtoj analiziranoj godini poslovanja ušlo u zonu dobitka, investitor mora da ostvari promet u visini od 129,155 eur odnosno da ima minimalno 92 kandidata.



Ilustracija br. 62

4.8.7. Statička ocena

Statička ocena biznis plana podrazumeva analizu njegove efikasnosti u reprezentativnoj godini njegovog veka, pod kojom se podrazumeva godina u kojoj je dostignut pun kapacitet proizvodnje, a finansijske obaveze po izvorima finansiranja još uvek traju. (U ovom projektu to je četvrta godina projekta).

Reproduktivnost projekta

$$\begin{aligned} \text{Reproduktivnost projekta} &= (\text{Dobit} + \text{Amortizacija}) / \text{veličina investicije} \\ &= 2,26 \end{aligned}$$

Akumulativnost projekta

$$\begin{aligned} \text{Akumulativnost projekta} &= \text{Dobit} / \text{veličina investicije} \\ &= 2,21 \end{aligned}$$

Ekonomičnost projekta

$$\begin{aligned} \text{Ekonomičnost projekta} &= \text{Ukupan prihod} / \text{Ukupni rashodi} \\ &= 1,37 \end{aligned}$$

Izračunati parametri statičke ocene budućeg poslovanja su u skladu sa prosekom za ovu granu delatnosti.

4.9. Analiza osetljivosti

Ukoliko se cena saradnika poveća za 20%

Finansijski pokazatelji	Iznos pokazatelja
Prosečan neto dobitak u eur	28,330
Prosečan neto prihod u eur	196,415
Interna stopa rentabilnosti	42%
Neto sadašnja vrednost u eur (diskontna stopa 10%)	34,216
Period povraćaja	3 godine i 132 dana
Broj zaposlenih	5

Tabela br. 63

Ukoliko se cene usluga snizi za 20%

Finansijski pokazatelji	Iznos pokazatelja
Prosečan neto dobitak u eur	29,642
Prosečan neto prihod u eur	157,132
Interna stopa rentabilnosti	45%
Neto sadašnja vrednost u eur (diskontna stopa 10%)	38,191
Period povraćaja	3 godine i 91 dan
Broj zaposlenih	5

Tabela br. 64

Ukoliko se cene usluga snize za 20%, a cena saradnika poveća za 20%

Finansijski pokazatelji	Iznos pokazatelja
Prosečan neto dobitak u EUR	15,565
Prosečan neto prihod u EUR	157,132
Interna stopa rentabilnosti	17%
Neto sadašnja vrednost u EUR (diskontna stopa 10%)	-3,414
Period povraćaja	5 godine i 248 dana
Broj zaposlenih	5

Tabela br. 65

Ukoliko se cene spoljnih saradnika/dobavljača povećaju za 20% investicija će i dalje biti ekonomski prihvatljiva.

U slučaju kada bi se cene usluga snizile za 20%, investicija je i dalje prihvatljiva.

Ukoliko bi se pak cene spoljnih saradnika povećale za 20%, a u isto vreme i cene usluga snizile za 20%, investicija bi bila na granici rizika isplativosti.

5. Zaključak

Naziv stavke	Iznos u EUR
Ukupna vrednost projekta	29,080 eur
Visina ulaganja iz kreditnih izvora	24,580 eur
Prosečan prihod u trajanju veka projekta	196,415 eur
Prosečan rashodu u trajanju veka projekta	145,568 eur
Prosečni neto dobitak u trajanju veka projekta	45,762 eur
Likvidnost u trajanju veka projekta	Projekat je likvidan u svim godinama
Neto sadašnja vrednost ulaganja	85,656 eur
Interna stopa rentabilnosti	75%
Period povraćaja	2 godine i 24 dana
Broj novozaposlenih	5

Tabela br. 66

Iz navedenih analiza tržišta, ponude i tražnje, konkurencije i dobavljača može se zaključiti da postoji operativni smisao prezentovane investicije uz ostvarivanje predvođenih marketinških aktivnosti.

Ekonomski parametri ukazuju na potpunu opravdanost investicionog ulaganja.

VII ZAKLJUČAK

U procesu funkcionisanja preduzeća, radi opravdanja njegove osnovne funkcije, a to je ekonomska odnosno profit, menadžeri koji stoje na čelu organizacije nalaze se pred nizom odluka koje treba da donesu. Problem koji se nalazi pred donosiocem odluka je u tome što se odluke koje menadžer donosi u sadašnjosti efektuiraju u nekom budućem vremenu. Postaviti ciljeve, strategiju, operativno delovati nije lak zadatak. Tržišna kolebanja i oscilacije dovode do promene ponude i tražnje, a time proizvod ili usluga koji se žele plasirati mogu biti deficitarni odnosno suficitarni.

Navedene okolnosti menadžera dovode u situaciju da se, pre procesa angažovanje resursa, dobro potkuje informacijama koje će mu omogućiti da bolje sagleda okruženje. U svom radu donosilac odluka, informacije kojima raspolaže mora proveriti na više mesta odnosno načina. Samo tako može biti siguran da informacije sa kojima računa mogu biti validne.

Poslovno planiranje je vremensko ogledalo namera u poslovanju koje će jednako poslužiti vlasnicima, top menadžmentu i kreditorima. Planiranje nije „sanjarenje” o tome šta ćemo uraditi u narednom periodu, već odlučivanje o tome šta ćemo uraditi danas u nameri da ostvarimo ciljeve sutra. Efikasnost u poslovanju proističe iz dobrog planiranja. Iskustvo govori da kompanije mogu najviše uštedeti ukoliko dobro planiraju jer će im to obezbediti da manje investiraju u resurse neophodne za ostvarivanje poslovnog rezultata.

Biznis plan predstavlja osnovu uspešnog preduzeća koje namerava da svoje poslovanje zasniva dugoročno i da svoje bogatstvo stalno uvećava. Bez obzira na broj ciljeva koje jedno preduzeće ima pred sobom, dobro urađen biznis plan u osnovi je uvek u funkciji veće efikasnosti rada i maksimalne dobiti. Biznis plan firme NDT PRO d.o.o. Beograd opisuje preduzetnički projekat i procenjuje ekonomsku i finansijsku dimenziju kako bi se razumela izvodljivost i profitabilnost aktivnosti koje se planiraju. Biznis plan firme NDT PRO d.o.o. objašnjava posao, upravljački tim, usluge koje pruža firma, strategije za ostvarenje formulisanih ciljeva, formalno-kvantitativni je izraz projektovanih rezultata.

Reč je o planskom dokumentu u kome je preciziran pravac buduće poslovne akcije preduzeća budući da mu je namena obezbeđenje neophodnih finansijskih sredstava, njihovo ulaganje u proširenje poslovanja, upravljanje poslovnim aktivnostima i razvojem preduzeća. Biznis plan je namenjen širokom krugu korisnika (internih i eksternih) kao što su: investitori, kreditori, dobavljači, potrošači, zaposleni koji na osnovu njega stiču kompletnu predstavu o tome šta preduzeće namerava da preduzme u sadašnjem trenutku i o šansama za uspešnu realizaciju budućih poslova. Cilj firme NDT PRO d.o.o. je da izvrši ulaganje u proširenje poslovanja, a sredstva koja su neophodna za finansiranje poslovnog poduhvata ima nameru da pribavi delom iz sopstvenih izvora, delom iz investicione kreditne linije, a delom iz subvencionisane kreditne linije. Kao neophodnost se nameće poznavanje načina i uslova koje je banka kao poverilac propisala kako prilikom podnošenja zahteva za kredit tako i prilikom vraćanja pozajmljenih sredstava banci.

Forma i sadržaj biznis plana zavise od brojnih faktora, a posebno od delatnosti firme i namene biznis plana. Kako je delatnost firme NDT PRO d.o.o. obrazovanje, a firma se bavi pružanjem usluga u vidu obuke perosonala u oblasti ispitivanja bez razaranje sadržaj biznis plan obuhvata opis projekta, uvodni deo koji obuhvata podatke o investitoru i analizu dosadašnjeg poslovanja, marketing segment i finansijski segment biznis plana.

Od izuzetnog značaja za svaku firmu je da se nadležna struktura upozna sa metodologijom i strukturom biznis plana svoje firme, da se osposobi za pravilno tumačenje poslovnih mogućnosti firme i da ovlada načinima provere sopstvenih poslovnih ideja. Proaktivan odnos prema sopstvenim poslovnim idejama i očekivanjima doprinosi efikasnijem angažmanu i očuvanju sredstva vlasnika, investitora ili kreditora.

Preduzeće NDT PRO d.o.o. je osnovano aprila 2008. godine kao odgovor na potrebe srpske privrede u oblasti obuke i sertifikacije IBR osoblja. Nakon godinu dana priprema, nezavisno sertifikaciono telo SECTOR Cert iz Nemačke, akreditovano od Nemačkog akreditacionog tela (Deutsche Akkreditierungsstelle - DAKKS) autorizovalo je naš trening centar za održavanje kurseva prvog i drugog nivoa iz oblasti: vizuelno ispitivanje (VT), ispitivanje tečnim penetrantima (PT), ispitivanje magnetnim česticama (MT), ultrazvučno ispitivanje (UT) i radiografsko ispitivanje (RT). Od tog trenutka trening centar postaje deo evropske mreže centara za obuku IBR osoblja, autorizovanih od Sectora Cert. Prvi kursevi održani su u marta 2009. godine, a do sada je izdato preko 300 sertifikata.

NDT PRO d.o.o. je kao trening centar autorizovan da održava obuke NDT personala ali ne i da sprovodi završne ispite. Pravo za sprovođenje završnog ispita je u nadležnosti ispitnog trening centra. Svrha ulaganja jeste da trening centar NDT PRO d.o.o. preraste u ispitni trening centar sertifikovane kuće Sectora Cert. U cilju sticanja autorizacije za bavljanje poslovima iz nadležnosti Ispitnog trening centra, neophodno je da NDT PRO d.o.o. realizuje sledeća ulaganja: da obezbediti propisno obučene predavače, ispitne komade, audit sertifikacione kuće, dodatnu opremu (Endoskop), pripremi udžbenike za III nivo i uloži sredstva u marketing aktivnosti, a sve u ukupnom iznosu od 29080 eur. Za realizaciju investicije predviđa je sledeća struktura izvora finansiranja: sopstveni izvori 4500 eur (15,47%), investiciona kreditna linija 17800 eur (61,21%) i subvencionisana kreditna linija 6780 eur (23,31).

Realizacijom biznis plana moguće je ostvariti sledeće rezultate poslovanja: prosečan prihod u trajanju veka projekta u iznosu od 196415 eur, prosečan rashodu u trajanju veka projekta u iznosu od 145568 eur, prosečni neto dobitak u trajanju veka projekta u iznosu od 45762 eur. Projekat je likvidan u trajanju veka projekta pri čemu je interna stopa rentabilnosti 75%, predviđeni period povraćaja 2 godine i 24 dana i broj novozaposlenih 5.

Savremene uslove poslovanja karakterišu intenzivne promene na tržištu, izuzetno velika konkurencija i sve zahtevniji kupci. Postalo je gotovo nemoguće primeniti uspešne recepte iz prethodnih vremena koji su podrazumevali najpre investiciju ili reinvesticiju prethodno zarađenog zatim proveru u praksi da li je ideja opravdala očekivanja, a potom i preduzimanje korektivnih akcija u cilju ispravljanja uočenih grešaka i nedostataka. Za ovakav scenario sve je manje prilike ali i resursa, od vitalnog interesa je da što pre progovorimo „jezikom planiranja” da bismo sačuvali sopstvenu imovinu i istovremeno stvorili preduslove za stimulisanje sopstvenih klijenata i zaposlenih.

Utvrđivanje tržišne perspektive za potrebe realizacije konkretnog investicionog programa, predstavlja važnu kariku u investicionom ciklusu. Osnovni, ako ne i jedini, uzroci koji dovode

do toga da se realizacija investicionih studija ne ostvaruje, nalazi se uglavnom u zanemarivanju pravilnog istraživanja tržišta, u lošoj prognozi potražnje i nepovoljnoj kombinaciji kapitala i rada. Ukoliko se želi realizovati investicioni projekat koji će doprineti razvoju investitora, neophodno je, pre svega obaviti studiozno istraživanje tržišta. Tržište plasmana usluge je uslovljeno samim razvojem domaće privrede. U prvim godinama poslovanja ciljno tržište je domaće tržište, gde se predviđa realizacija 100% od ukupnog prometa. U godinama poslovanja, ostaje mogućnost izlaska i na regionalna tržišta. Ciljni klijenti su firme koje za svoje poslovanje koriste sudove pod pritiskom (NIS, HIP Azotara, Goša, Lifam, Mostogradnja i dr.). Ciljna grupa klijenata je izuzetno velika i reč je o pravnim licima iz oblasti industrije.

Samo jasno iskazane mogućnosti za ostvarenje interesa svih uključenih strana (vlasnika, menadžera, zaposlenih, kupaca, dobavljača, investitora, kreditora) mogu obezbediti da svi pomenuti dejstvuju u željenom pravcu. U suprotnom, pojaviće se brojna nerealna očekivanja i spram njih, „genijalna“ obrazloženja za neuspehe, koji će pre ili kasnije dovesti kompaniju ali i njene zaposlene u nepoželjnu situaciju. Biznis plan sam po sebi nije garant uspeha preduzeća već sredstvo za povećanje verovatnoće uspeha. Biznis plan predstavlja skup projekcija čija polazišna osnova moraju biti razumljivi, relevantni, oprezno izneti i pouzdani podaci da bi sam biznis plan poslužio svrsi.

Sklad teorijskih saznanja, normi, organizacije i socijalne akcije, uz njihov međusobni redukcionizam će neminovno rezultirati finansijskim i operativnim boljitkom u poslovanju.

NDT PRO d.o.o. će realizacijom investicije omogućiti: zaokružen ciklus pružanja usluge, porast obima poslovanja, stabilan dalji rast firme i konkurentnost na regionalnom tržištu

Na osnovu izloženog se izvodi zaključak da su dokazane postavljene hipoteze, te da biznis plan firme NDT PRO d.o.o. nedvosmisleno ukazuje da poslovna ideja ima finansijskog i operativnog smisla. Ekonomski parametri koje sadrži biznis plan svedoče o potpunoj opravdanost investicionog ulaganja.

VIII LITERATURA

1. Antonijević, Z., Petrović, M., Pavićević, B. (1982) Bankarsko pravo, Savremena administracija, Beograd
2. Avlijaš, R. (2011) Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2013) Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Barać, S., Hadžić, M., Stakić, B., Ivaniš, M. (2005) Poslovno bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Barać, S., Stakić, B., Hadžić, M., Ivaniš, M. (2007) Bankarsko poslovanje, Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Barjaktarović, L. (2010) Monetarno - kreditni i devizni sistem, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2013) Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (2010) Ekonomija, Data Status, Beograd
9. Brili, A.R., Majers, K.S., Markus, Dž.A. (2009) Osnovi korporativnih finansija, Mate d.o.o., Zagreb
10. Ćirović, M. (2007) Bankarstvo, Naučno društvo Srbije, Beograd
11. Dušanić, J. (2003) Poslovno bankarstvo, Consseco institut, Srpsko Sarajevo - Beograd
12. Đukić, Đ. (2011) Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
13. Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) Bankarstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
14. Đuričin, N. D., Janošević, V.S., Kalićanin, M.Đ. (2013) Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd
15. Đuričin, N. D., Lončar, M.D. (2010) Menadžment pomoću projekata, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd.
16. Đurić, Z. (2005) Preduzetništvo i biznis plan malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola, Beograd
17. Eko, U. (2000) Kako se piše diplomski rad, Prevod, Narodna knjiga / Alfa, Beograd
18. Ekonomski leksikon (1975) Savremena administracija, Beograd
19. Elaković, S. (2011) Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. F. S. Mishkin, S.F. (2006) Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta, Data Status, Beograd
21. Grozdanić, R., Radojičić, M., Vesić, J. (2007) Biznis plan za početnike, Tehnički fakultet u Čačku, Čačak
22. Hadžić, M. (2013) Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Ivaniš, M. (2008) Upravljanje finansijama, Univerzitet Singidunum, Beograd
24. Knežević, G. (2012) Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd
25. Kotler, P., Keller, L.K. (2006) Marketing menadžment, Prevod, Data Status, Beograd.

26. Ljutić, Ž.B., Grozdanić, R.R., Uskoković, J. (2001) Biznis plan, Privredna komora Beograd / Agencija Beokom, Beograd
27. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2013) Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd
28. Mankiw, N.G. (2008) Principi ekonomije, Prevod, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd
29. Milosavljević, S., Radosavljević, I. (2008) Osnovi metodologije političkih nauka, Javno preduzeće Službeni glasnik, Beograd
30. Miljević, I.M. (2007) Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Pale
31. N. Fabris, 2011, članak: Bankarske krize sa posebnim osvrtom na male otvorene ekonomije, kvartalni časopis iz oblasti ekonomije, poslovne ekonomije i menadžmenta, statistike i poslovne informatike: Ekonomske ideje i praksa br. 2, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd,
32. Peters, T. (1999) Luda vremena zahtevaju lude organizacije, Agora / Fineks, Beograd
33. Petrović, D., Mihić, M., Žarkić-Joksimović, N., Jaško, O., Orlić, R., Bogojević-Arsić, V., Filipović, V., Obradović, V. (2011) Menadžment i organizacija, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd
34. Rose, S.P., Hudgins, C.S. (2005) Bankarski menadžment i finansijske usluge, Data Status, Beograd
35. Stanišić, M., Stanojević, Lj. (2009) Rizici u bankarskom poslovanju i Bazel II, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Stanišić, M., Strateško i operativno planiranje, Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd.
37. Van Greuning, H. (2006) Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja: Praktični vodič, Prevod, Mate, Beograd
38. Vujaklija, M. (1996/97) Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd
39. Avakumović, J., Avakumović, J., Vujačić, N., Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, mart 2010., Marketing menadžmet u poslovno proizvodnim sistemima, http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/AvakumovicAvakumovicVujacic.pdf, datum pristupa: 29.04.2014., vreme pristupa 15:15
40. Bašta Balkana, Poslovne prilike i neprilike – prepreke ili mogućnosti za prodaju, <http://www.bastabalkana.com/2012/11/prica-o-nasim-zivotnim-uverenjima-kako-vidite-prilike-u-zivotu-i-poslu-kao-prepreku-ili-mogucnost/>, datum pristupa: 16.04.2014., vreme pristupa 22:00
41. Business Academy, Poslovne misli za sva vremena, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliWEB.pdf>, datum pristup: 03.03.2014., vreme pristupa 09:40
42. Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore, 03.04.2012., http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2013/04/biznis_15_-_biznis_plan.pdf, datum pristupa: 17.04.2013., vreme pristupa 12:15
43. http://www.ekof.bg.ac.rs/casopisi/download/EIP_02.pdf, datum pristupa: 08.09.2014., vreme pristupa 09:20.

44. http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/Preduzetnistvo_2013-14_knjiga.pdf , datum pristupa: 01.02.2014., vreme pristupa 11:00
45. Medenica, R., mart 2011., XVII skup trendovi razvoja-Kopaonik, Humanistička dimenzija „Društva znanja“ http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2011/radovi/A1-1/A1.1-3.pdf , datum pristupa: 17.04.2014., vreme pristupa 21:43h
46. Profit magazin, broj 36 mart 2011. , Zašto firme propadaju, http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_036.317.html , datum pristupa: 11.02.2014., vreme pristupa 15:00
47. Savić, Lj., mart 2010., Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temaId=8> , datum pristupa: 30.01.2014., vreme pristupa 13:05
48. Slavković, G., Bugarin, M., 2008., Forme priznatih metodologija izrade biznis planova, <http://www.singipedia.com/content/1518-Forme-priznatih-metodologija-izrade-biznis-planova> <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=1400&d=1284995790> datum pristupa: 02.02.2014., vreme pristupa 01:10
49. Stokić, M., Biznis plan – definicija, Link-elearning, http://www.link-elearning.com/lekcija-Biznis-plan---definicija_4474 , datum pristupa: 11.02.2014., vreme pristupa 13:00