



Investiciono-razvojni fond
Crne Gore A.D.

**PRIRUČNIK ZA IZRADU INVESTICIONIH PROJEKATA
MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

S A D R Ž A J

UVOD	3
1. CILJ IZRADE INVESTICIONOG PROJEKATA.....	4
2. ZAŠTO INVESTICIONI PROJEKAT?	5
3. SADRŽAJ INVESTICIONOG PROJEKATA.....	6
4. OSNOVNI PODACI.....	8
4.1 REZIME (SIŽE)	8
4.2 MISIJA I CILJ PROJEKTA	9
4.3 OPŠTI PODACI O PREDUZEĆU	9
4.4 ANALIZA DOSADAŠNJEG POSLOVANJA PREDUZEĆA	10
5 ANALIZA TRŽIŠTA	10
5.1 PRODAJNO TRŽIŠTE.....	10
5.2 NABAVNO TRŽIŠTE	11
5.3 ANALIZA KONKURENCIJE.....	11
6 PROIZVOD I PROIZVODNI/USLUŽNI PROGRAM.....	12
7 ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA.....	12
8 LOKACIJA	13
9 PREDRAČUN INVESTICIONIH ULAGANJA.....	14
10 IZVORI FINANSIRANJA.....	14
11 AMORTIZACIONI PLAN OTPLATE KREDITA	15
12 RASHODI POSLOVANJA.....	16
12.1 INVESTICIONI TROŠKOVI	16
12.2 TEKUĆI TROŠKOVI	17
13. UKUPAN PRIHOD	19
14. POČETNI BILANS STANJA	19
15. PPROJEKCIJA BILANSA USPJEHA	20
16. EKONOMSKO – FINANSIJSKA ANALIZA I OCJENA PROJEKTA.....	21
16.1 EKONOMSKI TOK	21
16.2 FINANSIJSKI TOK	22
17 OCJENA PROJEKTA	24
17.1 STATIČKI PRISTUP OCJENI PROJEKTA	24
17.2 DINAMIČKI POKAZATELJI.....	24
17.3 NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST.....	25
17.4 INTERNA STOPA RENTABILNOSTI.....	26
17.5 PERIOD POVRAĆAJA INVESTICIJE.....	26
18 ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA.....	27
19 ZAKLJUČAK	28
PRILOZI / PRATEĆI DOKUMENTI	28

UVOD

U pripremi za realizaciju određenih poslovnih poduhvata i projekata pristupa se izradi različitih vrsta studija i elaborata, čija je svrha da prikažu osnovne elemente namjeravanog poduhvata i pruže podlogu za odlučivanje različitim subjektima o učešću u realizaciji programa.

Jedan od takvih pripremnih elaborata je investicioni projekat, elaborat koji može da posluži na različite načine i u različite svrhe, kada se radi o realizaciji raznovrsnih ideja.

Investicioni projekat možemo definisati kao sistematizovani skup podataka koji investitoru treba da ukažu na isplativost ulaska u određeni investicioni poduhvat.

Investicioni projekat predstavlja osnovni dokument koji služi za razgovor sa potencijalnim investitorima i finansijerima.

Investicioni projekat sadrži prikaz stanja poslovnog procesa određenog preduzeća i osnovne elemente vezane za određeni poduhvat koji preduzeće želi da realizuje.

S obzirom na to da su za realizaciju svake ideje potrebna finansijska sredstva preduzeće kroz investicioni projekat prikazuje svoje namjere potencijalnim investitorima-finansijerima, težeći da ih zainteresuje da učestvuju u finansiranju projekta.

Prema tome, može se zaključiti da investicioni projekat predstavlja investiciono tehničku dokumentaciju koja sadrži osnovne elemente ideje koja se namjerava realizovati od strane određenog preduzeća ili preduzetnika i koji omogućava potencijalnim investitorima i finansijerima kvalitetno razmatranje prezentirane ideje i efikasnije donošenje odluke o eventualnom finansiranju, odnosno učešću u realizaciji programa.

Svrha investicionog projekata je da pomogne preduzetniku (preduzeću) tj. investitoru da investicionu ideju oblikovanu u vidu investicion-tehničke dokumentacije na nivou idejnog projekta pretvori u stvarnost.

Stručna služba
Investiciono-razvojnog Fonda Crne
Gore AD

1. CILJ IZRADE INVESTICIONOG PROJEKATA

Investicioni projekat je dokument, vremenski ograničen koji treba da provjeri i pokaže opravdanost preduzetničke ideje i da potencijalnim investitorima (finansijerima) omogući uvid u profitabilnost ideje.

Investicioni projekat predstavlja pisani siže svih prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti relevantnih za ostvarenje određene ideje. U konačnom, svrha investicionog projekata je da prezentira koliko je i da li je finansijski i operativno uspješan određeni posao tj. određena biznis ideja.

Program nam pomaže da kroz njegovu izradu precizno formulišemo ideju, sagledamo uslove za njenu realizaciju, potencijale, rizike i ograničenja.

Investicioni projekat ima svoj tkz. investicioni horizont, koji se sastoji od perioda investiranja i perioda eksploatacije projekta. Period investiranja počinje sa izradom investiciono-tehničke dokumentacije, a završava sa puštanjem investicije u rad. Period eksploatacije počinje sa puštanjem u rad predmetne investicije, a završava sa povratkom uložених sredstava, kada počinje period reinvestiranja.

Investicioni projekat se radi za određeni vremenski period, najčešće je to ukupan period otplate kredita, za koji se pretpostavlja da će investicija "zaživjeti" i dati svoje rezultate, odnosno da će projekat generisati dovoljno prihoda kojim će se omogućiti povraćaj investicije prije ili zaključno sa krajnjim rokom otplate kredita. Ovaj vremenski period može biti i duži, a zavisi od dinamike realizacije same investicije (ukoliko su u pitanju velike i vrijedne investicije pa je iz objektivnih razloga neophodno više vremena da iste budu na pravi način ekonomski valorizovane), ili ostalih relevantnih faktora koji bi prolongirali predmetne projekcije.

2. ZAŠTO INVESTICIONI PROJEKAT?

Na putu od ideje do konkretizacije, investicioni projekat kao dokumenat koji se radi na bazi inesticiono-tehničke dokumentacije razvijene na nivou idejnog projekta, čini osnovu investitoru za donošenje investicione odluke i finansijeru za učešće u obezbjeđenju izvora za finansiranje investicije.

- Zato što bez njegove izrade ne možete objektivno i realno testirati svoju ideju. Investicioni projekat Vam pomaže da potvrdite da je investiciona ideja dobra, ali još više Vam pomaže kada ukaže da investiciona ideja nije dobra i da treba da odustane od njene realizacije;
- Zato što bez njega nećete moći naći adekvatne finansijere;
- Zato što njime definišete razvojne planove vašeg preduzeća;
- Zato što putem intezivnog informisanja na najbolji način integriše kreativnu energiju rukovodstva i radnika;
- Zato što njime vršite promociju vašeg preduzeća;
- Zato što Vam omogućava da ostvarite saradnju sa inostranim partnerima;
- Zato što služi kao sredstvo za ranu identifikaciju "uskih grla" u proizvodnji i ne samo „uskih grla“, već se kroz investicioni projekat vrši optimizacija svih funkcija koje konstituišu ovaj dokument.

Investicioni program, omogućava da se na objektivan način sagleda opravdanost i mogućnost realizovanja određene biznis ideje, i ukoliko se pokaže sa tehničko-tehnološkog, ekonomskog i finansijskog aspekta kao opravdana i prihvatljiva, onda treba donijeti pozitivnu odluku tj. odobriti potreban iznos finansijskih sredstava i realizovati biznis ideju.

Međutim, Investicioni projekat može da pokaže da ideju ne treba realizovati zbog: nedostatka kvalitetnih izvora, nepostojanja likvidnih kupaca, nestabilnih uslova privređivanja.

Investicioni projekat je "Mapa puta" biznisa. To je poslovna ideja razrađena u svim neophodnim segmentima i testirana na papiru. Suština je u razradi poslovne ideje koju morate provjeriti i testirati.

3. SADRŽAJ INVESTICIONOG PROJEKATA

Ni u literaturi ni u praksi ne postoji jedinstveno mišljenje o tome šta čini sadržaj Investicionog projekata.

Kada se govori o sadržaju Investicionog projekata može se reći da on zavisi od namjene elaborata. Jasno je da se razlikuje elaborat za osnivanje male firme, od elaborata za proširenje proizvodnje postojećeg preduzeća ili elaborat za uvođenje novog proizvoda.

Generalno posmatrano, investicioni projekti mogu da imaju različit metodološki tretman prema:

- Funkcionalnom aspektu;
- Visini ulaganja i veličini preduzeća.

U funkcionalnom smislu investicioni projekti imaju poseban metodološki tretman ako se radi o:

- Investiciji sa „ledine“ sa kojom se počinje, ili koja samostalno funkcioniše i
- Investiciji kojom se vrši dogradnja, doinvestiranje, otklanjanje „uskih grla“, rekonstrukcija i sl.

U pogledu visine ulaganja, investicioni projekti se mogu metodološki odvojeno tretirati za:

- Investicije u mala i srednja preduzeća i
- Investicije u velika preduzeća.

Investicije u mala i srednja preduzeća se dijele na:

- Investicaja u mali biznis do 15 zaposlenih ili do 40.000 €;
- Investicije u veći biznis preko 15 zaposlenih ili preko 40.000 €.

Principijelno gledano možemo razlikovati elaborat za mala preduzeća u osnivanju i elaborat za postojeća preduzeća, iako ove razlike nisu značajne sa aspekta namjene elaborata.

Ono što je važno jeste da elaborat nezavisno od svoje namjene treba da dokaže finansijsku i razvojnu opravdanost preduzetničke ideje. Imajući ovo u vidu **kvalitetno urađen investicioni projekat minimalno treba da sadrži sledeće:**

1. Osnovni podaci

- 1.1. Rezime
- 1.2. Misija i cilj projekta
- 1.3. Podaci o preduzeću
- 1.4. Analiza dosadašnjeg poslovanja

2. Analiza tržišta

- 2.1. Prodajno tržište
- 2.2. Nabavno tržište
- 2.3. Analiza konkurencije

3. Proizvod, proizvodni program

4. Zaposlenost i kvalifikaciona struktura

5. Lokacija

6. Predračun investicionih ulaganja

7. Izvori finansiranja

8. Amortizacioni plan otplate kredita

9. Rashodi poslovanja

9.1 Investicioni troškovi:

- Amortizacija;
- Investiciono održavanje;
- Kamate;
- Osiguranje.

9.2 Tekući troškovi:

- Materijalni troškovi;
- Obračun bruto zarada;
- Ostali nematerijalni troškovi.

10. Ekonomsko finansijska analiza i ekonomsko- finansijski pokazatelji

11. Analiza osjetljivosti projekta

12. Zaključak i prateća dokumentacija

4. OSNOVNI PODACI

4.1 Rezime (siže)

Tipičan investitor-finansijer treba da utroši svega pet do deset minuta da bi pogledao investicioni projekat i odlučio da li će da ga pročita, ili ne. Ako se tom prilikom zadrži na nekom dijelu projekta, to će sigurno biti siže. Zbog toga je izuzetno važno da pripremite privlačan i uvjerljiv siže koji će da zainteresuje investitora i da ga navede da pročita ostatak projekta. Siže je, u suštini, i najvažniji dio investicionog projekta, jer od njega zavisi da li će taj projekat uopšte biti uzet u razmatranje.

Siže investicionog programa je dio investicionog programa u kome se prezentiraju njegovi najznačajniji elementi. Iako predstavlja samo rezime detaljno analiziranih segmenata (djelova) investicionog programa, siže ima izuzetno značajnu ulogu.

Kao segment investicionog programa koji se nalazi na početku izrađuje se posle završetka izrade ostalih segmenata investicionog programa. Siže treba, ne samo da zainteresuje ocjenjivača investicionog programa tj. potencijalnog kreditora, već da stvori utisak jedne kvalitetno urađene i zaokružene cjeline koja zaslužuje dalju analizu. Ocjenjivač na osnovu odnosnog siže-a mora biti upoznat sa svim relevantnim informacijama (opštim, tehničkim, građevinskim i ekonomskim) investicionog programa, pri čemu informacije, odnosno reprezentativni podaci moraju biti precizno i jasno definisani i preuzeti iz idejnog projekta.

Imajući u vidu prethodno rečeno, kao i individualnu kreativnost autora investicionog programa, predlažemo Vam sledeću **konstrukciju siže-a**:

1. INVESTITOR

- 1.1 Investitor
- 1.2 Adresa
- 1.3 Telefon/Fax
- 1.4 Datum osnivanja preduzeća
- 1.5 Osnovna djelatnost preduzeća
- 1.6 Djelatnost na koju se odnosi investicioni projekat

2. PROJEKAT

- 1.1 Naziv
- 1.2 Lokacija
- 1.3 Karakter investicije
- 1.4 Cilj investiranja

3. PREDRAČUNSKA VRIJEDNOST INVESTICIJE

- 1.1 Osnovna sredstva
 - 1.1.1 Građevinski objekat
 - 1.1.2 Tehnološka oprema
 - 1.1.3 Pomoćna sredstva
- 1.2 Obrtna sredstva

4. IZVORI FINANSIRANJA

- 4.1. Sopstveno učešće
- 4.2. Ostali izvori finansiranja

5. TRŽIŠTE

- 5.1 Nabavno (domaće/strano)
- 5.2 Prodajno (domaće/strano)

6. EFEKTI ULAGANJA

- 6.1 Ukupni prihodi
- 6.2. Ukupni rashodi
- 6.3 Neto dobit
- 6.4 Neto sadašnja vrijednost
- 6.5 Interna stopa rentabilnosti
- 6.6 Period provraćaja investicije
- 6.7 Broj novozapošljenih radnika

7. ZAKLJUČAK

4.2 Misija i cilj projekta

Misija predstavlja ono zbog čega preduzeće posluje, zbog čega je osnovano. Misija preduzeća treba da predstavlja ideju vodilju za svakodnevne aktivnosti preduzeća jer samo tako je moguća njena realizacija. U ovom dijelu potrebno je na što jednostavniji i kraći način ukazati na svrhu postojanja određene kompanije.

Naročito je važno dati mišljenje kako vlasnik vidi preduzeće u budućnosti u odnosu na tržište, konkurenciju i sl.

4.3 Opšti podaci o preduzeću

Ovaj segment biznis plana bi trebalo da sadrži određene informacije koje omogućavaju kontakt potencijalnih investitora i finansijera sa kompanijom, a to su:

- Naziv preduzeća;
- Ime vlasnika i direktora;
- Datum osnivanja preduzeća;
- Adresa;
- Telefon - fax;
- Osobe za kontakt;
- E - mail, web – site.

Veoma je bitno da potencijalni investitori i poslovni saradnici imaju prezentirane, osnovne podatke o preduzeću kako bi na što lakši način stupili u kontakt sa investitorom u cilju dalje realizacije investicione ideje.

4.4 Analiza dosadašnjeg poslovanja preduzeća

Ako je u pitanju postojeća kompanija, treba dati sažeti prikaz sadašnjeg stanja i mogućnosti kompanije, podatke o dosadašnjim investicionim ulaganjima kao i podatke o raspoloživosti proizvodnog, administrativnog i menadžerskog kadra.

Ukoliko je u pitanju preduzetnik koji startuje sa biznisom i tek otvara firmu, neophodno je dati osnovne podatke o preduzetniku, njegovom dosadašnjem radu, realizovanim poslovima, mogućnostima sa kojima raspolaže i sl.

Ako je u pitanju preduzeće koje postoji više godina potrebno je dati kratku analizu dosadašnjeg poslovanja preduzeća i posebno obratiti pažnju na sledeće:

- Koje je proizvode/usluge preduzeće proizvodilo/pružalo;
- Ko su bili kupci proizvoda odnosno korisnici usluga;
- Koja su bila ciljna tržišta preduzeća;
- Koji su osnovni problemi sa kojima se preduzeće sretalo u prošlosti
- Koji su motivi za doinvestiranje: otklanjanje „uskih grla“ u proizvodnom procesu, povećanje proizvodnje, promjena strukture asortimana i sl.

5 ANALIZA TRŽIŠTA

Analiza tržišta predstavlja najvažniji dio investicionog projekata. Preduzeće mora da pruži proizvode ili usluge koji će zadovoljiti potrebe ciljnog tržišta. Samo na taj način obezbijeđen je opstanak preduzeća i njegov eventualni rast i razvoj.

Analiza tržišta obuhvata analizu prodajnog i nabavnog tržišta, i analizu konkurenata. Ovaj proces zahtijeva vrijeme, budući da predstavlja kritičan dio biznis plana, kako bi se rizik od propadanja realizacije namjeravane biznis ideje minimizirao.

5.1 Prodajno tržište

U ovom dijelu potrebno je dati odgovore na dva pitanja:

1. Ko su kupci proizvoda odnosno korisnici usluga preduzeća?
2. Ko su glavni konkurenti preduzeća i na čemu preduzeće namjerava zasnovati svoju konkurentsku prednost?.

Analiza tržišta prodaje podrazumijeva sagledavanje efektivne tražnje za proizvodima i uslugama i kretanje ponude istih ili sličnih proizvoda.

Da bi smo došli do neophodnih informacija za ispitivanje tržišta, potrebno je dati odgovor na sledeća pitanja:

- Ko su kupci proizvoda (usluga)?
- Koje potrebe zadovoljavaju proizvodi?
- Kako se pozicionirati na tržištu?
- Na kojem tržištu planirate da plasirate proizvode?

- Koliko je procentualno učešće na tržištu?
- Da li proizvod odgovara preferencijama potrošača itd.

Predviđanje prodaje treba da se zasniva na prednostima proizvoda ili usluge, veličini tržišta i broju kupaca sa kojima je već preduzeće uspostavilo kontakt - ukoliko ne postoji dovoljan broj kupaca za određeni proizvod/uslugu, sve dalje analize su bespotrebne.

Može se reći da preduzeće mora, pri izradi investicionog projekata, krenuti od potencijalnih kupaca/korisnika! Tek kad se stekne jasna slika o tome ko su potencijalni kupci/korisnici, kakvi su njihovi potencijali i koliko realno preduzeće može da «računa na njih» može se preći na analizu druge strane tržišta – tržišta nabavke.

5.2 Nabavno tržište

Ukoliko je plasman proizvoda odnosno usluga obezbijeđen, neophodno je izvršiti istraživanje i analizu nabavnog tržišta. Ove analize, treba da pokažu da postoji mogućnost da se na tržištu dobiju svi potrebni inputi u količinama koje su predviđene kao i pod prihvatljivim uslovima, prije svega u pogledu roka isporuke, kvaliteta i cijena.

Na osnovu predviđenog obima proizvodnje neophodno je napraviti plan nabavke robe da bi se utvrdilo koliko je zaliha neophodno za normalan tok proizvodnje. U okviru analize tržišta nabavke, pitanje koje se nameće je da li postoje pouzdani dobavljači? Ukoliko postoje, potrebno ih je nabrojati, uporediti cijene, rokove isporuke, kvalitet i prodajne uslove i, naravno izvršiti izbor. Takođe, treba voditi računa o tome da je potrebno da za svakog glavnog dobavljača imamo alternativu.

5.3 Analiza konkurencije

Preduzeće po pravilu nije samo na tržištu, pogotovo u savremenim uslovima integrisanosti svjetske proizvodnje i trgovine. Pa, shodno tome biznis plan nužno treba da sadrži i analizu konkurencije, što znači da je potrebno prikupiti informacije o tržišnim učešćima konkurenata, njihovim proizvodima i poslovnim strategijama.

Neophodno je takođe saznati ko su konkurenti, koliko ih ima, koliko su uspješni, koje su njihove slabosti i prednosti, po čemu se određeni proizvod razlikuje u odnosu na onaj koji nudi konkurentsko preduzeće, koji su mu nedostaci i prednosti u odnosu na konkurente.

Ono što je jako važno a vezano je za konkurenciju, je u stvari spremnost samog preduzeća da uvijek reaguje na poteze konkurencije odnosno da uvijek ima spreman odgovor na pitanja: šta treba uraditi ukoliko konkurent poboljša dizajn, krene sa agresivnijom propagandom, snizi cijenu, otvori nova prodajna mjesta, pruži neke pogodnosti kupcima koje vi ne nudite..?

6 PROIZVOD I PROIZVODNI/USLUŽNI PROGRAM

Ovaj dio biznis plana odnosi se na proizvode i usluge koje kompanija namjerava da proizvodi ili na osnovu kojih se formira novo preduzeće. U zavisnosti od vrste proizvoda ili usluge, u ovom dijelu treba detaljno opisati asortiman koji je predmet razmatranja. Pri tome treba poći od toga da li je u to nov proizvod/usluga ili je poboljšan postojeći.

Prije svega treba objasniti namjenu proizvoda i svrhu korišćenja i dati informaciju o tome da li se isti ili slični proizvodi već proizvode. Zatim je potrebno navesti osnovne karakteristike vezane za kvalitet, dizajn, pakovanje, način korišćenja.. Posebno treba istaći razlike u odnosu na druge slične proizvode ili usluge, ukoliko postoje, i eventualne prednosti novih proizvoda i usluga u odnosu na postojeće. Takođe, potrebno je navesti da li u toj oblasti postoje i supstitutivni proizvodi koji mogu da zadovolje potrebe kupaca u pogledu namjene i svrhe korišćenja, a takođe i u pogledu kvaliteta i cijene. Posebno treba na osnovu urađene analize tržišta utvrditi planirani asortiman i obim proizvodnje na godišnjem nivou.

Tabela br. 1: Proizvodni /uslužni asortiman preduzeća

Rb	Proizvod/usluga	Količina	Cijena	Ukupan prihod
1.				
2.				
3.				
	UKUPNO			

U ovom dijelu neophodno je dati i normative utrošaka materijala i energije po jedinici proizvoda.

7 ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA

Koliko radnika će biti zaposleno realizacijom biznis plana? Koje kvalifikacije bi trebalo da imaju zaposleni? Njihove obaveze i odgovornosti?

Zaštita na radu, beneficije i sl.? Da li će se o realizaciji programa starati menadžer ili vlasnik preduzeća? Reference i iskustvo menadžera, dopunska znanja ...? Organizacija poslovanja?

Posebnu pažnju u ovom dijelu treba obratiti na kvalitet i kvalifikacije menadžmenta.

Ukoliko se radi o preduzeću koje već posluje, potrebno je navesti postojeću organizacionu šemu odnosno novu organizacionu šemu sa bojem i kvalifikacijom trenutno zaposlenih i novo zaposlenih u preduzeću.

Tabela br. 2: Kvalifikaciona struktura zaposlenih

Rb	Naziv radnog mjesta	Broj izvršilaca	Školska sprema
1.	Postojeći radnici		
1.1.			
1.2.			
2.	Novozaposleni radnici		
2.1.			
2.2.			
	UKUPNO		

8 LOKACIJA

Za veliki broj poslova pravilan izbor lokacije je ključan faktor uspjeha. Za maloprodaju, veleprodaju i preduzeća koje se bave uslužnim poslovima najčešće je najbolja ona lokacija koja najviše odgovara kupcima odnosno potrošačima. Ostala korisna pitanja kod izbora lokacije tiču se cijene poslovnog prostora, legalnih ograničenja za poslovanje u određenoj zoni, koncentracije ostalih pogodnosti/nepogodnosti za kupce (blizina ostalih prodajnih mjesta, pogodnost parkiranja..). U slučaju da se preduzeće bavi proizvodnjom, pogodnost lokacije je najviše vezana za mogućost lakog i jeftinog snadbijevanja i blizina transportne infrastrukture.

Na ovom mjestu neophodno je da prezentirate:

- Adresu;
- Površinu;
- Tehničku opremljenost;
- Infrastrukturu;
- Vlasništvo (da li je lokacija u vlasništvu investitora ili je rentirao);
- I, naravno, sve ostale informacije o lokaciji koje su relevantne.

9 PREDRAČUN INVESTICIONIH ULAGANJA

Ovo je segment koji ocjenjivaču treba pružiti globalnu strukturu ulaganja (vrijednosno), bez pretjeranog detaljisanja. Osnovni elementi koje treba prezentirati su:

Prethodna ulaganja - prethodna ulaganja investitora u osnovna i obrtna sredstva koja su vezana za konkretizaciju odnosnog programa.

Nova ulaganja - vrijednost novih ulaganja u osnovna i obrtna sredstva.

Tabela br. 3: Struktura ulaganja

Rb	Struktura ulaganja	Kredit	Sopstveno učešće	Ukupno
1.	PRETHODNA ULAGANJA			
2.	NOVA ULAGANJA			
	A) Osnovna sredstva			
	Objekat i građevinsko zanatski radovi			
	Oprema			
	Ostala ulaganja			
	B) Obrtna sredstva			
	UKUPNO			

10 IZVORI FINANSIRANJA

Ovdje se prije svega prezentira koliko finansijskih sredstava je neophodno za startovanje preduzeća tj. za realizaciju određene biznis ideje. Na osnovu utvrđene predračunske vrijednosti i (ne)raspoloživih sopstvenih sredstava, potrebno je takođe definisati i ko su potencijalni kreditori kao i koliki iznos sredstava se od njih očekuje.

Osnovno pitanje na koje treba dati odgovor jeste: Ko su finansijeri i koliko je njihovo pojedinačno učešće (učešće treba da je iskazano i procentualno i vrijednosno)?

U sklopu ove stavke biznis plana neophodno je pružiti informacije vezane za plan otplate kredita odnosno informacije: o iznosu traženog kredita, roku oplata, godišnjoj kamatnoj stopi, grace periodu kao i sl..

Tabela br. 4: Struktura finansiranja

Rb	Izvori	Iznos	Procenat	Godišnja kamata	Grejs period	Rok otplate (br mjeseci)
1	Sopstveno učešće					
2	Kreditori					
	UKUPNO					

11 AMORTIZACIONI PLAN OTPLATE KREDITA

Uslovi pod kojima će sredstva biti odobrena:

Grace period: __ mjeseci

Rok otplate: __ mjeseci

Kamatna stopa: __% na godišnjem nivou

Plaćanje rate: Kvartalno

Plaćanje kamate: Mjesečno

Tabela br. 5: Plan otplate kredita

			Kamatna stopa (%)	8
	Glavnica	Rata	Kamata	Anuitet
<i>Grace period</i>				
<i>I godina</i>				
<i>II godina</i>				
<i>III godina</i>				

God.	Rata	Kamata	Anuitet
1			
3			
4			
5			
UKUPNO			

12 RASHODI POSLOVANJA

12.1 Investicioni troškovi

12.1.1 Obračun amortizacije

Amortizacija predstavlja trošak osnovnog sredstva. Nastaje trošenjem osnovnog sredstva. Da bi investitor održao kontinuitet proizvodnje, neophodno je da nakon isteka vijeka trajanja osnovnih sredstava obezbijedi sredstva za kupovinu novih. To će uraditi tako što će u svakoj godini korišćenja osnovnih sredstava izdvajati određeni iznos sredstava (zavisno od vijeka trajanja i metoda amortizacije) na ime amortizacije i konačno obezbijediti zamjenu dotrajalih osnovnih sredstava novim. Dva su osnovna parametra za utvrđivanje iznosa amortizacije: osnovica i stopa amortizacije koja je utvrđena zakonom, a koja se razlikuju zavisnosti od vida i karakteristika osnovnih sredstava. Bitno je napomenuti i koji metod amortizacije preduzeće koristi (linearni, progresivni ili regresivni).

Tabela br. 6: Obračun amortizacije

Rb	Struktura	Vrijednost	Amortizaciona stopa	Amortizacija
1.	Građevinski objekt			
	Postojeći			
	Nova ulaganja			
2.	Tehnološka oprema			
	Postojeća			
	Nova			
	Pomoćna oprema			
3.	Ostala ulaganja			
	UKUPNO			

12.1.2 Obračun investicionog i tekućeg održavanja

Pored amortizacije koja služi za konačnu zamjenu osnovnih sredstava, troškovi održavanja su neophodni da bi osnovna sredstva "zadržala predviđenu formu". Osnovica za izračunavanje troška održavanja obično se računa kao procenat od amortizacije, ali je zbog česte promjene zakonskih stopa ostavljena mogućnost da ih izračivač sam unese na osnovu svojih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Tabela br. 7: Obračun investicionog održavanja

Rb	Struktura	Troškovi amortizacije	Stopa	Iznos
1.	Građevinsko održavanje			
2.	Elektro-mašinsko održavanje			
	UKUPNO			

12.1.3 Troškovi kamata

U okviru ove stavke potrebno je iz plana otplate kredita unijeti kamate na kredite za osnovna i trajna obrtna sredstva.

12.1.4 Obračun premije osiguranja

Premija osiguranja je trošak koji je neophodno platiti osiguravajućoj kompaniji za slučaj okolnosti koje bi mogle negativno uticati na osnovna sredstva. Računa se kao proizvod ukupnih osnovnih sredstava i važeće stope. Ovome treba posvetiti posebnu pažnju jer minimalno ulaganje po ovom osnovu nekad može zaštititi imovinu investitora od potencijalnih rizika.

12.2 Tekući troškovi

12.2.1 Obračun materijalnih troškova

Obuhvata troškove osnovnog, pomoćnog materijala i sl.

Tabela br. 8: Obračun materijalnih troškova

Rb	Naziv materijala	Količina	Cijena	Godišnji troškovi
1.				
2.				
3.				
	UKUPNO			

12.2.2 Obračun bruto zarada

Troškovi zarada su troškovi koje je investitor dužan da plati (1) radnicima, na ime njihovog doprinosa stvaranja nove vrijednosti, odnosno proizvoda ili usluge i (2) državi na ime poreza i doprinosa.

12.2.3 Obračun potrebnih obrtnih sredstava

Tabela br.9: Obračun potrebnih obratnih sredstava

Rb	Elementi	Godišnji promet	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potrebna sredstva
1.	OBRTNA SREDSTVA				
	Zalihe materijala				
	Nedovršena proizvodnja				
	Zalihe gotovih proizvoda				
	Potraživanja od kupaca				
	Žiro-račun				
2.	ODBITNE STAVKE				
	Dobavljači				
	Amortizacija				
	Bruto zarade				
3.	NEDOSTAJUĆA OBRTNA SREDSTVA				

12.2.4 Obračun ostalih troškova

Obuhvata troškove električne energije, vode, HTZ opreme, reklame i propagande...

12.2.5 Rekapitulacija cijene koštanja

U ovom dijelu potrebno je dati rekapitulaciju cijene koštanja čija se kalkulacija vrši na osnovu predhodnog dijela koji govori o troškovima. Cijena koštanja po proizvodu dobija se dijeljenjem ukupnih troškova sa planiranim obimom proizvodnje.

13. UKUPAN PRIHOD

U ovom dijelu potrebno je dati tabelu ukupnog prihoda kao npr:

Tabela br.10: Tabela ukupnog prihoda

Rb	Proizvod	Količina	Jedinica mjere	Cijena	Ukupan prihod
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
	UKUPNO				

14. POČETNI BILANS STANJA

Tabela br.11: Početni bilans stanja

I			II		
	Sredstva	Vrijednost		Izvori	Vrijednost
A	Osnovna sredstva		A	Sopstveno učešće	
1	Građevinski objekat		B	Kredit	
	- izvedeni				
	- novi				
2	Oprema				
	<i>Osnovna oprema</i>				
	Postojeća oprema				
	Nova oprema				
	- domaća				
	- strana				
	<i>Pomoćna oprema</i>				
3	Ostala ulaganja				
B	Obrtna sredstva				
	UKUPNO			UKUPNO	

15. PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA

Bilans uspjeha predstavlja jedan od osnovnih, standardnih novčanih tokova, koji odlikava kratkoročnu uspješnost poslovanja preduzeća (uspješnost na godišnjem nivou). Njegova suština je relativno jednostavna i svodi se na zbirno prikazivanje svih prihoda i svih rashoda, tj. utvrđivanju njihovog salda: dobiti (profita) ili gubitka - kao sintetičkog pokazatelja uspješnosti poslovanja preduzeća.

Tabela br. 12: Bilans uspjeha preduzeća

Rb	Struktura	I godina - grejs period	II godina	III godina	IV godina	V godina
A	Ukupni prihodi					
B	Ukupni rashodi					
1.	Poslovni rashodi					
1.1.	<i>Materijalni i nematerijalni troškovi</i>					
1.2.	<i>Amortizacija</i>					
1.3.	<i>Bruto zarade</i>					
2.	Rashodi finansiranja					
C	Bruto dobit					
D	Porez na bruto dobit					
E	Neto dobit					

16. EKONOMSKO – FINANSIJSKA ANALIZA I OCJENA PROJEKTA

Na osnovu urađenog u prethodnim tačkama: definisane visine ulaganja, izbora za njihovo finansiranje, obaveza prema izvorima, troškovima poslovanja i konačno, ukupng prihoda – pripremaju se projekcije novčanih tokova – ekonomski tok i finansijski tok.

16.1 Ekonomski tok

Ekonomski tok je novčani tok projektovan tako da omogući **ocjenu rentabilnosti (profitabilnosti) projekta**, ali posmatrano u njegovom cjelokupnom životnom vijeku. Ekonomski tok u svojim **prilivima** uključuje ukupan prihod i ostatak vrijednosti osnovnih sredstava, a ne uključuje izvore finansiranja. Oni su izostavljeni jer je u računu rentabiliteta upravo potrebno pokazati u kojoj mjeri i u kom periodu projekat sam po sebi može da otplati ulaganja. S druge strane, u **odlivima** su prisutna ukupna investiciona ulaganja. Iz ovog razloga u okviru poslovnih rashoda nije uključena amortizacija – ukoliko bi se to učinilo, “trošak” koji se odnosi na osnovna sredstva bi, kao što je rečeno, bio dvostruko obračunat.

Tabela br. 13: Ekonomski tok

Rb	Struktura	I godina - grejs period	II godina	III godina	IV godina	V godina
I	PRILIVI					
1.	Ukupan prihod					
2.	Ostatak vrijednosti projekta					
II	ODLIVI					
3.	Investiciona ulaganja					
4.	Materijalni i nematerijalni troškovi					
5.	Bruto zarade					
6.	Porez na dobit					
III	NETO PRILIVI					

16.2 Finansijski tok

Da bi se mogla izvesti ocjena likvidnosti projekta u toku njegove realizacije i eksploatacije radi se finansijski tok. Finansijski tok je specifičan novčani tok čija je svrha da pokaže stepen **likvidnosti preduzeća**. Kao što bilans uspjeha zbirno prikazuje sve prihode i sve rashode, finansijski tok zbirno prikazuje sve **prilive** i sve **odlive** novca. U tom smislu finansijski tok je pravi “cash flow”, tj. predstavlja tok novca u užem smislu. Nekoliko je važnih razlika između finansijskog toka i bilansa uspjeha:

- **Izvori finansiranja i investiciona ulaganja** – na strani priliva, kod finansijskog toka se pored ukupnog prihoda nalaze i izvori finansiranja; u isto vrijeme na strani odlivi nalaze se ukupna investiciona ulaganja. Bilans uspjeha ne sadrži ove stavke.
- **Ostatak vrednosti** - Na strani priliva, finansijski tok sadrži i stavku ostatka vrijednosti i to na kraju životnog vijeka projekta.
- **Amortizacija** – kako predstavlja materijalni trošak, a ne i tekući odliv, amortizaciju se pojavljuje u bilansu uspjeha, ali ne i u finansijskom toku.
- **Finansijski troškovi** - u bilansu uspjeha na strani odliva se unosi **kamata** jer je ona “trošak” ili “cijena” koja se plaća za pozajmljena sredstva. U finansijskom toku na strani odliva unosi se **i kamata i otplata glavnice** (jer predstavljaju odliv gotovine).

Tabela br. 14: Finansijski tok

Rb	Struktura	I godina - grejs period	II godina	III godina	IV godina	V godina	VI godina	VII godina
I	PRILIVI							
1.	Ukupan prihod							
2.	Izvori finansiranja							
2.1.	Sopstveno učešće – novčano							
2.2.	Kreditna sredstva							
3.	Ostatak vrijednosti projekta							
II	ODLIVI							
4.	Investiciona ulaganja							
5.	Materijalni i nematerijalni troškovi							
6.	Bruto zarade							
7.	Porez na dobit							
8.	Anuiteti							
III	NETO PRILIVI							

17 OCJENA PROJEKTA

U okviru ovog poglavlja obrađuju se dvije vrste pokazatelja i to:

- Statički i
- Dinamički pokazatelji.

17.1 Statički pristup ocjeni projekta

U narednoj tabeli dati su neki statički pokazatelji.

Tabela br. 15: Statički pokazatelji

Rentabilnost rada	
Investicije prema broju radnika	
Akumulativnost	
Ekonomičnost	
Reproduktivna sposobnost	
Dugoročna zaduženost	
Koeficijent pokrića iz ukupnog duga	
Rentabilnost projekta	
Pokriće uvoza izvozom	

Rentabilnost rada = neto dobit/broj radnika

Investicije prema broju radnika = ukupne investicije/broj radnika

Akumulativnost = neto dobit/ukupna aktiva

Ekonomičnost = ukupan prihodi/ utrošena sredstva, pokazuje koliko se ostvari prihoda na svaki euro rashoda

Reproduktivna sposobnost= amortizacija + neto dobit/ ukupna aktiva

Dugoročna zaduženost= krediti/ukupna aktiva

Koeficijent pokrića iz ukupnog duga = bruto dobit/anuiteti za godinu

Rentabilnost projekta = neto dobit/ ukupne investicije

Pokriće uvoza izvozom = vrijednost izvoza/ vrijednost uvoza

17.2 Dinamički pokazatelji

Dinamički pokazatelji Projekta utvrđeni su na osnovu sagledavanja određenog vremenskog perioda u kojem se analiziraju njegovi efekti. Dinamička ocjena obuhvata:

- Metod neto sadašnje vrijednosti,
- Relativna efikasnost projekta,
- Metod interne stope rentabilnosti i
- Period povrata finansijskih ulaganja.

Za razliku od statičke ocjene, čiji pokazatelji daju presjek po zadatim dimenzijama na određeni dan i korisno služe za upoređivanje sa drugim projektima u istoj grani, pokazatelji dinamičke ocjene projekta imaju karakter cjelovitosti i sveobuhvatnosti svih vrijednosti iz projekta, sa jedne strane, naspram uložениh sredstava, sa druge strane. Dinamičke metode ocjene projekta pripadaju savremenoj ekonometrijskoj investicionoj analizi i kao takve u vrednovanju imaju karakter eliminacionih kriterijuma.

17.3 Neto sadašnja vrijednost

Neto sadašnja vrednost pokazuje sposobnost projekta da vrati sredstva uložena u njega: kada je predznak pozitivan onda odgovarajući iznos pokazuje za koliko projekat vraća sredstva više od uložеноg. Kada je negativan, koliki je faktički gubitak. Zbog ovoga NSV se smatra ključnim – eliminacionim kriterijumom za ocjenu projekta: Ukoliko projekat ima pozitivnu neto sadašnju vrijednost može se smatrati kvalifikovanim za realizaciju; ako, međutim, ona ima negativni predznak, onda se projekat smatra neprihvatljivim.

Neto sadašnja vrijednost u tehničkom smislu predstavlja sumu diskontovanog neto novčanog toka. Diskontovani novčani tok, unosi u ocjenu dinamički aspekt posmatranja time što u analizu uključuje faktor vremena i pri tome uvažava činjenicu da vrijeme ima svoju finansijsku dimenziju. To čini na taj način što na nejednak način tretira vrijednost novca u različitim periodima. Konkretno u ovom slučaju: vrijednost novčanog priliva u npr. prvoj godini vrednuje kao veću, u odnosu na vrijednost novčanog priliva u bilo kojoj sljedećoj godini. Razlika njihove vrijednosti je određena diskontnim faktorima za koji se prilivi iz sljedećih godina koriguju.

Tabela br.16: Neto sadašnja vrijednost projekta

God.	Neto priliv	Diskontni faktor 8%	Diskontovani neto priliv
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
UKUPNO			

17.4 Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti – izjednačava pozitivne i negativne efekte svedene na sadašnju vrijednost. Drugačije rečeno, to je ona stopa pod kojom bi se mogla zadužiti i plasirati sredstva koja angažuje projekat, a da rezultat bude neutralan u ukupnom vijeku projekta.

Ovaj pokazatelj se tretira kao formalni kriterijum za ocjenu rentabilnosti projekta i predstavlja onu diskontnu stopu koja sadašnju vrijednost projekta svodi na nulu.

Tabela br.17: Interna stopa rentabilnosti

Godina	Neto priliv	IRR
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
UKUPNO		

17.5 Period povraćaja investicije

Rok vraćanja je period izražen u godinama za koji će diskontovani godišnji neto prilivi od investicije (iz ekonomskog toka) da povrate diskontovana (napomena: u koliko se radi o ulaganju koje traje više godina, a u koliko se radi o jednokratnom ulaganju, onda nema potrebe za diskontovanjem investicionog ulaganja) ukupno uložena sredstva. Realizacija projekta je opravdana ukoliko je rok vraćanja uložених sredstava manji ili jednak vremenskom periodu utvrđenom od strane davaoca kredita, odnosno tehnološkim vijekom određenog projekta.

Tabela br.18: Period povraćaja investicije

God.	Ukupna investiciona ulaganja		Iznos akumulacije + amortizacija		RAZLIKA
	Po godinama	Kumulativ I	Po godinama	Kumulativ II	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

18 ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA

Analiza osjetljivosti projekta podrazumijeva analizu kretanja ekonomsko finansijskih pokazatelja usled porasta/smanjenja pojedinih stavki rashoda/prihoda u određenom procentu. Analiza osjetljivosti funkcioniše na principu „što ako“ se dese promjene izabраних rizičnih stavki.

U okviru analize osjetljivosti potrebno je dati sledeće:

- Bilans uspjeha pod novim okolnostima;
- Ekonomski tok pod novim okolnostima;
- Finansijski tok pod novim okolnostima;
- Neto sadašnju vrijednost pod novim okolnostima;
- Interna stopa rentabilnosti pod novim okolnostima;
- Period povraćaja investicije pod novim okolnostima.

19 ZAKLJUČAK

U zaključku se daju zaključne opservacije, imajući u vidu kompletan projekat i ističe se opravdanost ulaganja u konkretnu investiciju.

PRILOZI / PRATEĆI DOKUMENTI

Najčešći primjeri dokumenata koje je potrebno priložiti uz biznis plan su:

- Bilans stanja i uspjeha;
- Registracija preduzeća;
- Ugovori sa sadašnjim ili budućim kupcima;
- Ugovori sa dobavljačima;
- Fakture dobavljača repromaterijala, opreme i dr.;
- List nepokretnosti i izvod iz katastra;
- Reference vlasnika i menadžment tima;
- Plaćeni porezi Poreskoj upravi.