

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
BEOGRAD**

MASTER STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM: MENADŽMENT U FINANSIJAMA

**NASTAVNI PREDMET:
BUDŽETIRANJE I FINANSIJSKA KONTROLA**

PRISTUPNI RAD

**BIZNIS PLAN
ZA DOBIJANJE KREDITA ZA RAZVOJ MALOG BIZNISA NA
PRIMERU ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ»**

**MENTORI:
PROF. DR MILOVAN STANIŠIĆ
PROF. DR BUDIMIR STAKIĆ**

**STUDENT:
MIRJANA ORAŠANIN
BR. INDEKSA: 117/06**

BEOGRAD, 2007.

S A D R Ź A J

S A D R Ž A J

UVOD	5
PRVI DEO	
METODOLOGIJA OCENE BONITETA PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA	
1. Metodološki pristupi ocene boniteta i kreditne sposobnosti	7
1.1. Registar podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika	7
1.2. Metodologija za utvrđivanje podataka I pokazatelja o bonitetu pravnih lica i preduzetnika i davanje mišljenja o bonitetu privrednih društava	10
1.2.1. Podaci i pokazatelji o bonitetu	10
1.2.2. Izveštaj o bonitetu	12
1.2.3. Mišljenje o bonitetu	12
1.2.4. Katalog podataka o bonitetu	14
DRUGI DEO	
METODOLOGIJA IZRADE BIZNIS PLANA	
2. 1. Biznis plan – pojam i osnovne karakteristike	16
2.1.1. Definisanje postojanja potrebe i osnovne svrhe za izradu biznis plana.....	16
2.2. Osnovni elementi koje biznis plan treba da sadrži	17
2.2.1. Uvodni deo.....	17
2.2.2. Izvršni rezime.....	20
2.2.3. Analiza razvojnih mogućnosti investitora.....	21
2.2.4. Analiza tržišta za dodatnu proizvodnju.....	14
2.2.5. Plan prodaje.....	23
2.2.6. Marketing strategija.....	25
2.2.7. Plan proizvodnje.....	26
2.2.8. Organizacioni aspekti plana.....	27
2.2.9. Finansijska analiza.....	28
2.2.10. Analiza rentabilnosti.....	33
2.2.11. Senzitivna analiza.....	34
ZAKLJUČAK	36
LITERATURA	38

U V O D

UVOD

U cilju podrške razvoja malih i srednjih preduzeća u eri tranzicije zaključuju se i realizuju sporazumi sa afilijacijama i agencijama međunarodnih finansijskih organizacija, koje svoja sredstva namenjena tom razvoju plasiraju preko poslovnih banaka u našoj zemlji. S druge strane, i same banke se sve više okreću finansiranju izuzetno atraktivnih programa pojedinih preduzeća.

Pri tome, metodologiju izrade biznis plana utvrđuju institucije koje se bave finansiranjem investicionih projekata, prema svojim programima u kojima su određeni namena sredstava i uslovi kreditiranja. Sve metode i postupci koje opredeljuju sadržinu biznis plana, bez obzira na određene razlike, uvek su usmereni na dokazivanje ekonomske opravdanosti i rentabilnosti konkretnog investicionog projekta.

Biznis planom se ilustruje tekući status, očekivane potrebe i projektovani rezultati novog ili preduzeća u razvoju. Biznis plan ima dve osnovne namene:

- 1.) Da pomogne preduzeću u obezbeđenju neophodnog kapitala, to je studija opravdanosti ulaganja, treba da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima neophodnim za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu.
- 2.) Da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća, sastavljajući biznis plan preduzetniksagledava sve aspekte izvodljivosti ideje (tržišni, finansijski, proizvodni i sl.). On služi za kontrolu tekućih aktivnosti i realizaciju planiranih poslovnih ciljeva, neophodno je jednom mesečno kontrolisati njegovu realizaciju. Kontrola je usmerena na elemente bilansa uspeha, novčanog toka, kao i na elemente koji su prethodnog meseca odstupili od plana, neophodno je prilagođavati ga izmenjenim okolnostima.

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su: razumljivost, relevantnost, opreznost i pouzdanost. Prilikom izbora vremenskog perioda za koji se vrši projekcija preduzeće se može opredeliti za kraći ili duži vremenski period (fizički, ekonomski životni vek projekta). Pri izradi biznis planova investicionih ulaganja obično se koristi period od 10 godina.

Delovi suštinskog značaja obuhvataju detaljne analize poslovnog konteksta projekta u kojima se razmatra proizvodni plan, plan lokacije, marketing plan, finansijski plan i sl.

PRVI DEO

PRVI DEO

METODOLOGIJA OCENE BONITETA PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA

Osnovni cilj pri oceni boniteta preduzeća je da se utvrdi stepen rizičnosti, odnosno sigurnost vraćanja kredita. Kreditno sposobno preduzeće jeste ono koje u dogovorenim rokovima vrati osnovicu duga uvećanu za pripadajući iznos kamata. Mora da postoji bonitet potraživanja za banku ili drugog zajmodavca od strane dužnika, što znači da je neophodno da se u svakom konkretnom slučaju odredi kreditna sposobnost dužnika, odnosno njegov bonitet.

Postoje različite metodologije i predlozi za utvrđivanje boniteta, ali ne i utvrđena jedinstvena metodologija koja bi bila opšte prihvaćena među ekonomistima, odnosno ekspertima drugih struka.

Može se reći da u osnovi postoje dva osnovna pristupa bonitetu, to su už i širi.

Uži koncept boniteta “racio analiza” svode se na finansijski bonitet koji se bazira na indikatorima boniteta obračunatim na osnovu podataka sadržanim u finansijskim izveštajima preduzeća.

Širi koncept boniteta “SWOT analiza” pored finansijskih indikatora uključuje i sve druge relevantne aspekte kao što su ukupna tržišna pozicija preduzeća, njegova organizaciona, kadrovska i vlasnička struktura, kvalitet menadžmenta, kvalitet i integrisanost svih poslovnih funkcija preduzeća, tehnološka i informaciona opremljenost i niz drugih determinanti koje ukazuju na prednosti, nedostatke, šanse i pretnje ili nepovoljne okolnosti.

Za ocenu boniteta se koriste brojni racio brojevi koji se obično diferenciraju u nekoliko osnovnih grupa, to su:

- **Pokazatelji finansijske stabilnosti**
- **Pokazatelji likvidnosti**
- **Pokazatelji poslovne uspešnosti**

1.1. REGISTAR PODATAKA O BONITETU PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA

Narodna banka Srbije, u smislu Odluke o bližim uslovima i načinu vođenja registra podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika i davanju podataka i mišljenja o bonitetu¹, («Službeni glasnik RS» br 116/2006) obavlja sledeće poslove:

¹ Izvor: «Službeni glasnik RS» br. 116/2006

- vodi Registar boniteta;
- izrađuje Metodologiju za utvrđivanje podataka i pokazatelja o bonitetu pravnih lica i preduzetnika i davanje mišljenja o bonitetu privrednih društava – opšti i poseban deo;
- pribavlja i preuzima izvorne podatke i dokumente o bonitetu pravnih lica i preduzetnika;
- utvrđuje izvedene podatke i pokazatelje o bonitetu pravnih lica i preduzetnika;
- izrađuje izveštaje o bonitetu pravnih lica i preduzetnika i mišljenja o bonitetu privrednih društava;
- daje korisnicima podatke, izveštaje o bonitetu i mišljenja o bonitetu;
- vodi dokumentacionu bazu izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu;
- pruža usluge, na zahtev korisnika, u skladu sa Metodologijom – opšti i poseban deo;
- izrađuje makroekonomske informacije i analize za potrebe državnih organa i institucija Republike Srbije;
- pruža usluge u vezi s poslovima koje obavlja u skladu sa ovom odlukom.

Obuhvatnost Registra boniteta

Registar boniteta je jedinstvena, standardizovana, elektronska baza podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika koji imaju sedište na teritoriji Republike Srbije, obrađenih u skladu sa Odlukom i Metodologijom.

Podaci su javni i dostupni svim pravnim i fizičkim licima.

Podaci o bonitetu vode se po grupama pravnih lica , i to:

- za privredna društva, zadruga i ustanove,
- za banke,
- za društva za osiguranje,
- za davaoce finansijskog lizinga,
- za društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima,
- za društva za upravljanje investicionim fondovima,
- za berze i brokersko-dilerska društva.

Podaci o bonitetu vode se i za preduzetnike.

Izvori podataka

Narodna banka Srbije vodi Registar boniteta na osnovu podataka iz registra i evidencija koje vodi, i to:

- elektronske baze finansijskih izveštaja,
- jedinstvenog registra računa,
- evidencija prinudne naplate,
- registara banaka, društava za osiguranje, davalaca finansijskog lizinga i društava za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima – kojima je izdala dozvolu za rad.

Registar boniteta Narodna banka Srbije vodi i na osnovu podataka koje joj dostavljaju sledeći nadležni organi:

- Agencija za privredne registre,
- Republički zavod za statistiku Srbije,
- Ministarstvo finansija – Poreska uprava,
- Komisija za hartije od vrednosti,
- Agencija za privatizaciju,
- Berze,
- Centralni registar, depo i klirig HOV,
- trgovinski sudovi.

Sadržina Registra boniteta

Registar boniteta sadrži kompleksne, međusobno povezane baze podataka o pravnim licima i preduzetnicima, i to *bazu izvornih podataka i dokumenata* i *bazu izvedenih podataka i pokazatelja*.

Izvorne podatke i dokumente čine:

- osnovni (statusni) podaci;
- računovodstveni podaci iz godišnjih, konsolidovanih i usvojenih finansijskih izveštaja;
- mišljenja ovlašćenog revizora;
- podaci o tržišnoj vrednosti akcija i o berzanskom kursu akcija iz evidencija berzi.

Izvedene podatke i pokazatelje čine izvorni podaci iskazani kao:

- metodološki uređeni podaci iz finansijskih izveštaja u komparativnim vremenskim serijama;
- individualni i zbirni pokazatelji za ocenu boniteta;
- podaci i pokazatelji agregirani po pretežnoj klasifikaciji delatnosti, veličini, ovlašćenjima, vrsti posla i teritorijalnoj pripadnosti.

Korisnici podataka, izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu

Korisnici podataka, izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu mogu biti sva zainteresovana domaća i strana, pravna i fizička lica. Domaća pravna lica i preduzetnici mogu postati članovi Kluba boniteta – prihvatanjem Pravila Kluba boniteta i zaključivanjem ugovora o pristupu u Klub boniteta.

Podaci i izveštaji o bonitetu dostupni su korisnicima preko Interneta i preko Narodne banke Srbije – Sedišta – organizacione jedinice u Novom Sadu.

Podaci i izveštaju o bonitetu daju se na zahtev korisnika, u elektronskoj ili pismenoj formi, i važe bez pečata i potpisa.

Zaštita podataka

Podatke, izveštaje o bonitetu i mišljenja o bonitetu u izvornom obliku mogu objavljivati samo korisnici na koje se ti podaci, izveštaji i mišljenja odnose.

Odgovornost

Narodna banka Srbije je odgovorna za to da podaci koje daje budu istovetni sa izvornim podacima, a odgovorna je i za doslednu primenu Metodologije – opšti i poseban deo u postupku utvrđivanja i davanja podataka, izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu.

Čuvanje podataka, izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu

Podaci, izveštaji o bonitetu i mišljenja o bonitetu dati korisnicima čuvaju se u dokumentacionoj bazi Narodne banke Srbije, i to podaci i izveštaji o bonitetu godinu dana, a mišljenja o bonitetu – pet godina.

1.2. METODOLOGIJA ZA UTVRĐIVANJE PODATAKA I POKAZATELJA O BONITETU PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA I DAVANJE MIŠLJENJA O BONITETU PRIVREDNIH DRUŠTAVA²

Ovom metodologijom uređuju se način obrade, utvrđivanja, ažuriranja i obelodanjivanja podataka i pokazatelja o bonitetu pravnih lica i preduzetnika potrebnih za vođenje Registra podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika, sadržina izveštaja o bonitetu pravnih lica i preduzetnika, mišljenja o bonitetu privrednih društava i kataloga podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika.

Ovom metodologijom utvrđuju se osnovni (statusni) podaci, računovodstveni podaci i pokazatelji, podaci o reviziji, podaci o danima nelikvidnosti, podaci o HOV i drugi relevantni podaci.

1.2.1. PODACI I POKAZATELJI O BONITETU

Osnovni (statusni) podaci

podrazumevaju podatke o identifikaciji, osnivanju, osnivačima i osnivačkom kapitalu, klasifikaciji delatnosti, ovlašćenjima, veličini, zastupanju, ograncima, povezivanju, upravljanju, privatizaciji, platnom prometu, reorganizaciji, stečaju i likvidaciji, kao i ostale podatke. Ovi podaci su javni, a evidentiraju se i ažuriraju u skladu sa njihovim nastajanjem i promenama.

Računovodstveni podaci i pokazatelji

su podaci iz godišnjih, konsolidovanih i usvojenih finansijskih izveštaja pravnih lica i preduzetnika koji se dostavljaju Narodnoj banci Srbije. Računovodstveni podaci i pokazatelji izračunavaju se u vremenskim serijama od najmanje deset godina, i to tako što se poslednjom obrađenom godinom eliminiše prva godina iz vremenske serije. Za izračunavanje računovodstvenih podataka i pokazatelja bazna je 1994. godina, osim za ustanove i preduzetnike, za koje je bazna 2004. godina, zatim za davaoce finansijskog lizinga i za društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima – za koje je bazna 2006. godina, kao i za društva za upravljanje investicionim fondovima za – za koje je bazna 2007. godina. Za konsolidovane finansijske izveštaje bazna je 1998. godina, a za usvojene finansijske izveštaje – 2002. godina.

Prvi nivo čine izvorni finansijski izveštaji, po grupama pravnih lica i po preduzetnicima, sastavljeni u skladu s propisima koji su bili na snazi u godini na koju se odnose.

Drugi (izvedeni) nivo vremenske serije podataka iz finansijskih izveštaja izračunava se sažimanjem bilansnih pozicija, pri čemu su anulirane promene u propisima i omogućeno komparativno sagledavanje u različitim periodima.

Treći (izvedeni) nivo vremenske serije podatakaza ekonomske celine izračunava se sažimanjem podataka iz konsolidovanih finansijskih izveštaja.

² Izvor: "Službeni glasnik RS" br. 116/2006

Četvrti (izvedeni) nivo vremenske serije podataka čine zbirni podaci, razvrstani po kriterijumima, i to:

1.) za privredna društva, zadruge i ustanove:

- klasifikacija delatnosti (sektor i oblast),
- veličina (velika, srednja, mala),
- teritorijalna pripadnost.

Peti (izvedeni) nivo vremenske serijepodataka čine pokazatelji o bonitetu utvrđeni na osnovu računovodstvenih podataka, i to posebno:

1.) za privredna društva, zadruge, ustanove i preduzetnike:

- pokazatelji imovinske strukture (intenzitet ulaganja u osnovna sredstva, intenzitet finansijskih ulaganja, intenzitet ulaganja u obrtnu imovinu, stopa otpisanosti osnovnih sredstava, godišnja stopa otpisanosti osnovnih sredstava),
- pokazatelji poslovne aktivnosti (koeficijent obrta osnovnih sredstava, koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta potraživanja od kupaca, prosečno vreme naplate potraživanja od kupaca, koeficijent obrta obaveza prema dobavljačima, prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima),
- pokazatelji strukture kapitala (ratio sopstvenog kapitala, ratio pozajmljenog kapitala, stepen ukupne zaduženosti),
- pokazatelji likvidnosti (pokriće stalnih sredstava sopstvenim kapitalom, pokriće stalnih sredstava dugoročnim izvorima finansiranja, ratio novčane likvidnosti, ratio tekuće likvidnosti, neto obrtni kapital, opšti ratio likvidnosti, stopa pokrića zaliha neto obrtnim kapitalom, trajnost otplate, keš flou),
- pokazatelji profitabilnosti (stopa prinosa na sopstveni kapital pre i posle oporezivanja, stopa prinosa na ukupna sredstva pre i posle oporezivanja, profitna marža, stopa raspodele, stopa prinosa na imovinu, cena tuđih izvora sredstava, leveridž, ratio pokrića kamata, stopa rasta sopstvenog kapitala),
- pokazatelji tržišne vrednosti (zarade po akciji, dividendna stopa, knjigovodstvena vrednost po akciji, berzanski kurs akcija, ratio cena/zarada po akciji, ratio plaćanja dividendi), pri čemu se ovi pokazatelji ne izračunavaju za preduzetnike,
- pokazatelji budućeg rasta (stopa rasta preduzeća, troškovi istraživanja i razvoja),
- drugi pokazatelji na osnovu zahteva.

Podaci o reviziji – mišljenje revizora

Izvor podataka o izvršenoj reviziji finansijskih izveštaja za utvrđivanje boniteta je evidencija skeniranih mišljenja ovlašćenog revizora, počev od 2000. godine. Podaci iz mišljenja revizora su javni podaci i koriste se za davanje podataka, izveštaja o bonitetu i mišljenja o bonitetu.

Podaci o danima nelikvidnosti

Izvor podataka o danima nelikvidnosti za utvrđivanje boniteta je Narodna banka Srbije. Pravno lice ili preduzetnik je nelikvidan ako zbog neizmirenih obaveza evidentiranih u prinudnoj naplati ima blokirane račune kod banaka, odnosno ako na tim računima nema sredstava za isplatu naloga iz člana 47. Zakona o platnom prometu ili ih nema dovoljno.

Podaci o hartijama od vrednosti

Izvori podataka o hartijama od vrednosti za utvrđivanje boniteta su finansijski izveštaji, registri Komisije za hartije od vrednosti i registri berzi. Podaci i pokazatelji o hartijama od

vrednosti pravnih lica koji se izračunavaju na osnovu finansijskih izveštaja iskazuju se u vremenskim serijama od najmanje deset godina, a podaci koji se pribavljaju od Komisije za hartije od vrednosti i berzi – za tekuću kalendarsku godinu.

1.2.2. IZVEŠTAJ O BONITETU

Izveštaj o bonitetu predstavlja sistematizovanu zbirku (set) podataka i pokazatelja u periodu od dve godine do pet godina i sadrži sledeće delove:

- osnovne podatke,
- sažete bilanse,
- pokazatelje o bonitetu,
- podatke o reviziji finansijskih izveštaja,
- podatke o danima nelikvidnosti,
- napomene uz izveštaj o bonitetu.

Osnovni podaci sadrže zbirku (set) izabranih (osnovnih) statusnih podataka karakterističnih za svaku grupu pravnih lica i za preduzetnike na dan sastavljanja izveštaja.

Sažeti bilansi sadrže vremenske serije bilansnih pozicija relevantnih za izračunavanje pokazatelja i za ocenu finansijskog položaja i uspešnosti pravnog lica ili preduzetnika.

Pokazatelji o bonitetu sadrže vremensku seriju zbirke (seta) izabranih individualnih računovodstvenih pokazatelja, kao i njihov odnos prema zbirnim pokazateljima koji su relevantni za ocenu boniteta i njihovo značenje.

Podaci o reviziji finansijskih izveštaja sadrže poslednje verodostojno mišljenje revizora na osnovu izvršene revizije finansijskih izveštaja i podataka o obavezi vršenja revizije u prethodnom periodu.

Podaci o danima nelikvidnosti iskazuju se za poslednjih šest meseci, odnosno tri meseca.

Napomene uz izveštaj o bonitetu sadrže podatke o podnošenju finansijskog izveštaja u zakonskom roku, o obavezi vršenja revizije i o tome da li se podaci i pokazatelji odnose na godišnji ili usvojeni finansijski izveštaj.

1.2.3. MIŠLJENJE O BONITETU

Mišljenje o bonitetu predstavlja ocenu sposobnosti izmirivanja obaveza privrednog društva, donete na osnovu sveobuhvatne zbirke (seta) podataka i pokazatelja o bonitetu u vremenskom periodu od pet godina.

Postupak davanja mišljenja zasnovan je na primeni kvalitativne i kvantitativne analize rizika poslovanja privrednog društva u odnosu na oblast kojoj pripada.

Osnovni delovi mišljenja o bonitetu su:

- osnovni podaci,
- bilansni podaci,
- podaci o reviziji,
- finansijska analiza,
- finansijska snaga,
- problemi u plaćanju,
- makroekonomski pokazatelji,
- mišljenje (zaključak) o bonitetu.

Osnovni podaci predstavljaju izabranu zbirku (set) podataka o privrednom društvu.

Bilansni podaci predstavljaju računovodstvene podatke.

Podaci o reviziji sadrže informacije o istinitosti i objektivnosti iskazanih pozicija u finansijskom izveštaju na osnovu mišljenja revizora.

Finansijska analiza obuhvata zbirku izabranih finansijskih pokazatelja o bonitetu privrednog društva, kao i na nivou oblasti kojoj ono pripada, koji omogućavaju ocenu ispunjenosti osnovnih principa finansijske politike, i to:

- profitabilnosti,
- sigurnosti i likvidnosti,
- nezavisnosti,
- fleksibilnosti,
- finansiranja u skladu s rizikom,
- optimiziranja tržišne vrednosti privrednog društva,
- budućeg rasta.

Profitabilnost ukazuje na stepen ispunjenja osnovnog cilja poslovanja privrednog društva, odnosno maksimiziranja rezultata na dugi rok. Ispunjenost ovog principa utvrđuje se analizom ostvarene neto dobiti, poslovne dobiti, ostvarenim prinosim na sopstveni kapital i ukupna sredstva, iznosom leveridža i pokrićem kamate.

Sigurnost i likvidnost ukazuju na stepen zaštite poverilaca i sposobnost privrednog društva da izmiruje obaveze, a njegovi pokazatelji su visina sopstvenog kapitala i profitabilnost poslovanja, kao i adekvatnost finansiranja (koja se ispoljava u finansiranju stalne imovine sopstvenim kapitalom, a dugoročno vezanih obrtnih sredstava dugoročnim kapitalom i pretpostavlja analizu neto obrtnog kapitala i pokrića zaliha neto obrtnim kapitalom). Sigurnost i likvidnost privrednog društva ispoljavaju se i u postojanju pozitivnih novčanih tokova iz poslovne aktivnosti, što ukazuje na popravljavanje ili održavanje mogućnosti plaćanja u budućnosti.

Nezavisnost ukazuje na stepen minimiziranja nepovoljnih zahteva poverilaca i utvrđuje se analizom profitabilnosti, neto obrtnog kapitala, usaglašenim obrtanjem potraživanja i kratkoročnih obaveza i permanentnom sposobnošću plaćanja.

Fleksibilnost ukazuje na sposobnost kratkoročnog prilagođavanjapprivrednog društva izmenjenim uslovima poslovanja, odnosno širenja ili sužavanja tržišta, što uslovljava potrebu za dodatnim kapitalom ili vraćanjem pozajmljenog kapitala.

Finansiranje u skladu s rizikom predstavlja zahtev za zaštitom od prezaduženosti. Ovaj princip je obrnuto srazmeran principu profitabilnosti i pretpostavlja da veći rizik poslovanja zahteva i veći iznos sopstvenog kapitala.

Optimiziranje tržišne vrednosti privrednog društva ukazuje na politiku raspodele koja treba da omogući optimiziranje tržišne vrednosti akcija tog društva.

Budući rast ukazuje na stepen ulaganja u modernizaciju, odnosno u budući rast privrednog društva.

Poseban deo finansijske analize predstavlja verovatnoća bankrotstva privrednog društva utvrđena primenom **Altmanove funkcije** koja ukazuje na ovu mogućnost, a čiji se znaci obično javljaju dve – tri godine ranije.

Finansijska snaga predstavlja finansijski potencijal i utvrđuje se na osnovu visine sopstvenog kapitala.

Makroekonomski pokazatelji predstavljaju skup relevantnih podataka kojima raspolaže Narodna banka Srbije, a odnose se na okruženje u posmatranom periodu, odnosno na bruto društveni proizvod, devizni kurs, stopu inflacije.

Mišljenje o bonitetu može biti iskazano na sledeći način:

- 1.) odličan bonitet,
- 2.) vrlo dobar bonitet,
- 3.) dobar bonitet,
- 4.) loš bonitet,
- 5.) vrlo loš bonitet.

1.2.4. KATALOG PODATAKA O BONITETU

Katalog podataka o bonitetu sadrži sve standardizovane individualne i zbirne podatke i pokazatelje utvrđene ovom metodologijom, a iskazane kao:

- podaci i pokazatelji o bonitetu,
- izveštaji o bonitetu (standardizovani i specijalizovani).

DRUGI DEO

DRUGI DEO

METODOLOGIJA IZRADE BIZNIS PLANA

2.1. BIZNIS PLAN – POJAM I OSNOVNE KARAKTERISTIKE

Biznis plan se može definisati kao skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa. Osnovna suština biznis plana jeste strateško razmišljanje u cilju opstanka i rasta firme. Biznis plan je veoma složen instrument koji omogućava upravljanje poslovnim aktivnostima i upravljanje poslovnim poduhvatima.³

2.1.1. Definisane osnovne svrhe biznis plana

se ogleda u nekoliko ključnih momenata:

- Da se na bazi dobro pripremljenog biznis plana obezbede investiciona sredstva za pokretanje biznis ideje, odnosno poslovnog poduhvata.
- Da se u praksi potpuno kristalizuje poslovna ideja preduzetnika i da se ona kao poslovni poduhvat uspešno realizuje.
- Da se obezbedi relevantna kontrola poslovnih aktivnosti, gde biznis plan uvek podseća na kritične tačke poslovanja i služi kao kompas za vođenje biznisa.
- Da se sagledaju budući pravci poslovanja preduzeća, kao i da se analiziraju postignuti rezultati.

Potrebe za izradom biznis plana nameću se uglavnom u sledećim slučajevima:

- Kada preduzetnik otvara novu firmu i pokreće novi poslovni poduhvat;
- Kada preduzetnik želi obezbediti sredstva za proširenje biznisa, rekonstrukciju postojećeg, proširenje proizvodnje i poboljšanje proizvoda;
- Kada se započinje "porodični biznis";
- Kada se žele privući novi spoljni partneri (kupci, dobavljači, investitori, akcionari itd.);
- Kada se jedan deo preduzeća izdvoji (otcepi) od matičnog preduzeća, pa pokrene nove poslovne poduhvate;
- Kod realizacije određenog poslovnog poduhvata koji preduzeće ne može samo da finansira (npr. izvozni posao, osvajanje novog tržišta);
- Kada se preduzeće prodaje, ili se prodaje jedan njegov deo, ili ako se ulazi u tzv. "franšizing";
- Kod ulaganja u ponovni početak ciklusa proizvodnje u postojećim preduzećima koja su u ekonomskim teškoćama.

2.2. OSNOVNI ELEMENTI KOJE BIZNIS PLAN TREBA DA SADRŽI

³ Izvor: Praktikum za bankarsko polovanje - Slobodan Barać, Budimir Stakić, Miroljub Hadžić, Marko Ivaniš, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

Svaki biznis plan ima svoje specifičnosti u zavisnosti od delatnosti i vrste poslovnog poduhvata u koji se želi investirati, ipak postoje neki zajednički elementi koje svaki biznis plan treba da sadrži. To proizilazi iz zajedničke metodologije ocene investicionih projekata.

Rad će nadalje pratiti aplikacija u vidu:

Zahteva za odobrenje kredita za rekonstrukciju i znavljanje opreme SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ», u iznosu od 4.000.000 din (47.404 evra) sa rokom vraćanja do 60 meseci, grejs periodom od 12 meseci, kamatnom stopom od 1% na godišnjem nivou uz valutnu klauzulu. Zahtev je podnet Ministarstvu trgovine, turizma i usluga, Sektoru za turizam 01.06.2007. godine.

Pomoću aplikacije biznis plana urađenog u okviru ovog zahteva pratićemo pojedinačno minimum elemenata koje svaki biznis plan treba da sadrži .

Svaki biznis plan treba da sadrži minimum sledećih elemenata:

1. Uvodni deo
2. Izvršni rezime
3. Analiza razvojnih mogućnosti investitora
4. Analiza tržišta za dodatnu proizvodnju
5. Plan prodaje
6. Marketing strategija
7. Plan proizvodnje
8. Organizacioni aspekti plana
9. Finansijska analiza
10. Analiza rentabilnosti
11. Senzitivna analiza

2.2.1. Uvodni deo biznis plana

Statusni podaci o investitoru

- Navode se osnovni razlozi ulaska u investiciju tj. ciljeve biznis plana.
- Izuzetno je važno naglasiti da li novi program za koji je sačinjen biznis plan predstavlja kontinuitet razvoja postojećih delatnosti preduzeća ili je u pitanju preorijentacija, restruktuiranje, kao i očekivanja u pogledu finansijskih i drugih efekata koji opravdavaju ulazak u konkretan poslovni poduhvat.
- Pri oceni biznis plana za kreditora nije zanemarljivo po kojoj metodologiji je taj plan sačinjen i ko su autori njegove izrade. Preduzeća najčešće angažuju specijalizovane organizacije, institute, konsalting firme, ili grupu nezavisnih eksperata za pripremu biznis plana na bazi ideja menadžmenta preduzeća.

(1.0) OSNOVNI PODACI O INVESTITORU

- 1.1. Kratak istorijat i osnivanje
- 1.2. Delatnost
- 1.3. Organizacija
 - 1.3.1. Zaposleni
- 1.4. Oblik organizovanja i kapitala
- 1.5. Vlasništvo subjekta
- 1.6. Ekonomski rezultati poslovanja

(2.0) OPIS I SVRHA INVESTIRANJA

Puni naziv	SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» GORAN STANIŠIĆ
Sedište	Bijeljina
Adresa	Pavlovića Put bb
Matični broj	19320007
Naziv i šifra delatnosti	55211 - Pripremanje i služenje specijaliteta sa roštilja, gotovih jela, pečenja, salata; točenje i služenje alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka i sl.
PIB	402310740004
Direktor	Stanišić Goran
Oblik organizovanja	Samostalna ugostiteljska radnja
Telefon	055/211-345
Faks	055/213-355
Broj tekućeg računa	552-003-00003472-35 kod Razvojne banke
Godina osnivanja	2001. godina

2.2.2 Izvršni rezime

Iako se po metodologiji stavlja na prvo mesto, predstavlja rekapitulaciju svih poglavlja koja su sadržana u biznis planu. Rezime je značajan jer sadrži dovoljno elemenata za preliminarnu ocenu podobnosti investicionog projekta za kreditiranje. Rezime biznis plana se najčešće daje u formi obrazaca koji sadrže rekapitulirane odgovore na osnovna pitanja koja biznis plan detaljno obrađuje, diferenciraju na dve grupe i to :

- a) Podaci o investitoru
- b) Podaci o biznis planu

(3.0.) REZIME INVESTICIONOG PROGRAMA

- 3.1. Investitor
- 3.2. Projekat
- 3.3. Struktura investicije
- 3.4. Izvori finansiranja
- 3.5. Očekivani efekti
- 3.6. Finansijska ocena opravdanosti ulaganja

3.2. Projekt

Naziv investicionog programa	Rekonstrukcija i znavljanje opreme SUR ETNO RESTORAN “STANIŠIĆ”
Lokaciia projekta	Pavlovića Put - Bijeljina
Karakter investicije	Ulaganje u ugostiteljsku infrastrukturu
Cilj investicije	Povećanje kvaliteta i obima usluga u etno stilu
Terminski plan	Početak rekonstrukcije:septembar 2007. godine Završetak rekonstrukcije: decembar 2007. godine Početak redovnog pružanja usluga: januar 2008. godine
Predviđeni ekonomski vek projekta	10 godina
Devizni kurs	1EVRO 84,38
Rast cena u periodu izgradnje	0.00%

3.3. Struktura investicije

Investicije u osnovna sredstva:		%
Rekonstrukcija objekta	5,694,934	53.93
Oprema	3,562,845	33.74
Investicije u obrtna sredstva	1,261,452	11.95
Interkalarna kamata	40,000	0.38
Investicije - ukupno	10,559,231	100.00

SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» počeo je sa radom 2001. godine, na lokaciji Pavlovića put u Bijeljini, izgrađen u etno stilu od prirodnih materijala (drvo i kamen), sa originalnim rustičnim nameštajem (stolovi, stolice, klupe za sedenje, ćilimi, lampe) prenešenim iz napuštenih planinskih kuća, ručnim radovima, posuđem od drveta, konobarima koji su obučeni u narodnu nošnju, sa širokim izborom jela domaće kuhinje, visokog kvaliteta i obima, koja se pripremaju u kuhinji koja je otvorena, tako da svaki gost dok uživa u ovom ambijentu može posmatrati kako se priprema njegovo jelo, domaća rakija i vino, tradicionalna muzika i znatno niže cene u odnosu na konkurenciju.

Planira se proširenje restoranske sale, renoviranje kuhinje, i nabavka najmodernije kuhinjske opreme, koja će i dalje ostati u staklu, otvorena za poglede znatiželjnih gostiju, a i za one najizbirljivije mogućnost da gledaju način pripremanja njihovog jela, izgradnja bašte za goste, proširenje postojećeg parkinga, koji nije dovoljan da zadovolji potrebe mnogobrojnih gostiju, kao i ugradnja kvalitetne klimatizacije prostorija, kao i marketing, u smislu reklamiranja na televiziji, u novinama, i izgradnja internet prezentacije, kako bi se omogućilo upoznavanje šire javnosti sa uslugama koje pruža ovaj restoran.

Planiranim proširenjem (ulaganjem) omogućilo bi se povećanje obima i kvaliteta usluga, znatno veći broj gostiju, kojima bi bio ponuđen izuzetan ugođaj u etno ambijentu, uz kvalitetno posluženje, širok izbor jela domaće kuhinje, i koji bi uz izuzetno niske cene, bar na neko vreme mogli da zaborave na svakodnevnicu i opuste se u prijatnom i nesvakidašnjem ambijentu.

2.2.3. Analiza razvojnih mogućnosti investitora

Uobičajeno je da se ukratko predstavi razvojni put investitora od njegovog osnivanja, kako u pogledu statusnih promena tako i u pogledu svojinske transformacije, promene strukture vlasništva i oblika organizovanja.

Treba navesti registrovane delatnosti kojim se investitor bavi, sa posebnim naglaskom na osnovnu delatnost, postojeći proizvodni program kao i eventualne oscilacije u strukturi i kretanju ukupnog obima proizvodnje i prodaje.

Ovaj deo biznis plana treba da uspostavi vezu sa novom investicijom i da ukaže na osnovne probleme i rezultate poslovanja, kao i da naznači ključne zadatke razvoja preduzeća obuhvaćene novim investicionim programom.

Organizacija

Organizaciona struktura ETNO RESTORANA "STANIŠIĆ" je prilagođena rastućim i sve složenijim tržišnim zahtevima. Ustanova je podeljena u 2 organizacione celine i to:

- Poslovna jedinica restorana na Pavlović putu i
- Poslovna jedinica u centru grada -Trg Đ.D. Mihajlovića.

Delatnost

Osnovna šifra delatnosti SUR ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ», Pavlovića put bb, Bijeljina je 55300 – Pripremanje i služenje specijaliteta sa roštilja, gotovih jela, pečenja, salata; služenje gotovih kolača i industrijskog sladoleda; točenje i služenje alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka i sl., dečija i omladinska odmarališta.

Budući razvojni planovi odnose se na proširenje uslužnih programa i tržišta.

ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» ima sedište u Bijeljini, a vrši delatnost i raspolaže imovinom na lokaciji na Pavlovića putu i na Trgu Đ.D. Mihajlovića 2.

Zaposleni

U ETNO RESTORANU «STANIŠIĆ» je stalno zaposleno 20 radnika. Po realizaciji ovog investicionog programa planira se zapošljavanje još 3 radnika

Tabela br.1 Struktura zaposlenih po stručnoj spremi

Red broj	Stručna sprema	Broj zaposlenih
1	NKV&PKV	4
2	KV	4
3	SSS	12
	UKUPNO	20

2.2.4. Analiza tržišta za dodatnu proizvodnju (usluge)

Radi projekcije budućih trendova na tržištu u ovom delu biznis plana objasnićemo čime je uslovljen rast potražnje i kakva je pozicija investitora na tržištu.

Ovde se radi o sažetom prikazu mogućnosti savladavanja konkurencije i ostvarivanja plana investitora, a ključna osnova za to trebalo bi da budu njegove dugoročne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Potrebno je navesti i ko su glavni kupci na tržištu.

Treba navesti i ko su glavni dobavljači, kao i kakva je njihova pozicija na tržištu.

Analiza tržišta

1. Analiza tržišta prodaje

- 1.1. Veličina tržišta i kupci
- 1.2. Segmentacija tržišta
- 1.3. Strategija ciljnih tržišnih segmenata
- 1.4. Konkurencija
- 1.5. Strategija
- 1.6. Glavna konkurentna prednost
- 1.7. Marketing strategija
- 1.8. Politika i strategija cena

2. Analiza tržišta nabavke

- 2.1. Domaće tržište

1.1. Veličina tržišta i kupci

Tržište SUR ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ» je, u geografskom smislu, uglavnom tržište Bijeljine, kao i šire područje Republike Srpske i Srbije, s obzirom na lokaciju gde je smešten (na putu ka graničnom prelazu između Republike Srpske i Srbije, u blizini reke Drine), mada usluge restorana koriste i stranci, turisti u tranzitu, u sve većem broju.

Najveći korisnici usluga su poslovni ljudi iz Bijeljine sa svojim gostima, i to iz sledećih firmi: «Opštinska uprava» Opštine Bijeljina, «Elektro-Bijeljina», «Telekom Srpske», «Zavod za urbanizam i projektovanje», «Bn televizija», «Građapromet» i dr., ali i sve veći broj turista u tranzitu, i stranci.

1.2. Segmentacija tržišta

Potencijalni kupci su ljudi iz sveta politike, kulture, sporta kao i strani turisti čiji se broj u Bijeljini iz dana u dan uvećava. Na osnovu sopstvenih istraživanja uočen je ozbiljan tržišni potencijal ovih korisnika naših usluga, koja su zapostavljena zbog neodgovarajuće ponude u prostoru i ambijentu (nedostatak prostora i parking mjesta, bez obzira na kvalitet i sadržajnost ostalih usluga), a na koje SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» ozbiljno računa po realizaciji ovog investicionog programa.

1.4. Konkurencija

SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» je izložen oštroj konkurenciji. Na Pavlović putu nema neposrednu konkurenciju, nema drugih restorana u bližem okruženju, a na širem području Bijeljine nema restorana ovog tipa u etno stilu, i to je jedna od konkurentskih prednosti, dok u neposrednom okruženju na Trgu Đ.D. Mihajlovića ima nekoliko konkurenata od kojih oseća posebno oštru konkurenciju. SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» kvalitetom uslužnog programa, karakterističnim ambijentom, i stalnim inoviranjem i održavanjem najboljeg odnosa cena - kvalitet usluge, u stalnom je nastojanju da poboljša svoju tržišnu poziciju i poslovne performanse i pretekne konkurente. SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» u odnosu na veći deo konkurencije u BIJELJINI, ima kvalitetniju i sadržajnije ponudu koja se ogleda kroz: prijatan i nesvakidašnji ambijent, koji nas vraća u živote naših predaka, obilne i kvalitetne porcije hrane (2 porcije za 1.100,00 dinara), brzo i ljubazno poslužjenje i prijatna i opuštena atmosfera u etno ambijentu, etno muzika i širok izbor etno jela. Dodatna prednost u odnosu na konkurente predstavlja cenovna konkurentnost (trenutno su oko 10 do 15% niže cene). Osnovni nedostatak u odnosu na konkurenciju je neuslovnost koja se ogleda kroz nedovoljan kapacitet restoranske sale, nerešeni problemi ventilacije i klimatizacije restoranske sale i kuhinje, dotrajalost električnih, vodovodnih, kanizacionih instalacija, dotrajalost opreme u kuhinji, neuređen, neasfaltiran i nedovoljan parking prostor i td.

1.5. Strategija

Po realizaciji ovog investicionog programa, smatraju da će zadovoljstvo poznatih korisnika usluga novim prostorom i ambijentom Restorana na Pavlovića putu, kvalitetom ostalog uslužnog programa i načinom saradnje koja će se realizovati, doprineti povećanju njihove godišnje narudžbe u prvoj godini za minimalnih 30%. SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» posebno vidi mogućnost za poboljšavanje sopstvenog tržišnog učešća, a samim tim i ostvarenih poslovnih rezultata, kroz animiranje novih korisnika usluga u novom prostoru i ambijentu restorana na Pavlović putu. I tu se očekuje povećanje plasmana usluga za najmanje 20%.

1.6. Glavna konkurentska prednost

Sadržaj kulinarske ponude i niže cene, izuzetno prijatan etno ambijent ovog restorana, je upravo kvalitet koji čini razliku između ovog i većine ostalih restorana u gradu. Svoju konkurentsku poziciju SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» će nastojati da održi i poboljša, uz besprekorno izvršavanje ispoljenih zahteva poznatih korisnika usluga, održavanjem i unapređenjem kvalitetnog poslovnog odnosa koje vlasnik ima sa postojećim poznatim korisnicima usluga, kao i sa animiranjem novih potencijalnih kupaca.

2.2.5. Plan prodaje

Na bazi očekivane tražnje i prognoze prodaje sačinjava se plan prodaje u projektovanom periodu. On se izražava u količinama i cenama, te se na taj način istovremeno pravi i plan poslovnih prihoda koji se koristi za projektovanje bilansa uspeha. Na osnovu izvršene analize tržišta, razrađenih planova i poslovnih odnosa sa postojećim kupcima uglavnom se planiraju prihodi od prodaje.

U ovom delu biznis plana pokazaćemo osnovanost izvršenog planiranja prodaje za svaku godinu u projekciji. Na osnovu plana prodaje kreditoru se pokazuje da će se ostvariti planirana prodaja. Obim prodaje značajno može zavisiti od planiranih kanala distribucije. Treba imati u vidu da su prodajne metode i kanali distribucije prvenstveno uslovljeni ciljnom grupom potrošača.

Plan obima usluga

Plan SUR ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ» je da se u restoranu na Pavlovića putu, po realizaciji investicionog programa, obezbedi godišnji plasman prodaje hrane u iznosu od 17,700 kg i prodaje pića u iznosu od 11,250 lit u prvoj godini sa godišnjim povećanjima prodaje u narednim godinama za po 5%. U restoranu na trgu Đ.D. Mihajlovića planira se godišnji plasman prodaje hrane u iznosu od 12,810 kg i prodaje pića u iznosu od 12,600 lit u prvoj godini sa godišnjim povećanjima prodaje narednim godinama za po 5%. SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» namerava da u prvoj godini (2007. godini) ukupno u oba restorana plasira 30,510 kg hrane i 23,850 lit. pića, dok bi se u 2008. godini prodavalo 32,036 kg hrane i 25,043 lit. pića, u 2009. godini 33,637 kg hrane i 26,298 lit. pića, i u 2010. godini 35,319 kg hrane i 27,609 lit. pića.

Plan godišnje prodaje usluga fizički i vrednosno

Red broj	Grupa proizvoda	Parametri	Godine				
			2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Usluge	jed.mere	kg	kg	kg	kg	kg
	PJ Pavlovića	pros. cena/jm	290	290	290	290	290
	put	količina	11,800	17,700	18,585	19,514	20,490
	Hrana	prihod	3,422,000	5,133,000	5,389,650	5,659,133	5,942,089
2		jed.mere	lit	lit	lit	lit	lit
		pros. cena/jm	205	205	205	205	205
		količina	7,500	11,250	11,813	12,403	13,023
	Piće	prihod	1,537,500	2,306,250	2,421,563	2,542,641	2,669,773
	Ukupno (1+2)	prihod	4,959,500	7,439,250	7,811,213	8,201,773	8,611,862
	Usluge	jed.mere	kg	kg	kg	kg	kg
	PJ Trg Đ.D.	pros. cena/jm	290	290	290	290	290
	Mihajlovića	količina	12,200	12,810	13,451	14,123	14,829
3	Hrana	prihod	3,538,000	3,714,900	3,900,645	4,095,677	4,300,461
		jed.mere	lit	lit	lit	lit	lit
		pros. cena/jm	205	205	205	205	205
		količina	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
4	Piće	prihod	2,460,000	2,583,000	2,712,150	2,847,758	2,990,145
	Ukupno (3+4)	prihod	5,998,000	6,297,900	6,612,795	6,943,435	7,290,606
	Ukupan prihod		10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468

2.2.6. Marketing strategija

Kod definisanja ciljeva marketing strategije potrebno je uložiti planirane aktivnosti da bi se zadati ciljevi ostvarili. Planirane aktivnosti mogu da čine reklamne kampanje, sajmovi, izložbe, popularne cene itd.

To podrazumeva i definisanje strategije prodajnih cena u smislu opredeljenja za sledeće:

- (a) cene će biti više od konkurencije;
- (b) cene će biti u nivou konkurencije;
- (c) cene će biti niže od konkurencije.

Analogno navedenom, strategije prodajnih cena treba da doprinese uspehu investicionog projekta koji je predmet odgovarajućeg biznis plana.

Politika i strategija cena

SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» je u definisanju svoje politike i strategije cena polazi od poslovne filozofije većeg obrta uz niže cene, tako da su prilikom izrade ovog skraćenog investicionog programa cene hrane i pića u restoranu niže za 10 do 15% od konkurencije, uz odloženo plaćanje pojedinih stalnih korisnika usluga (privrednika) i do 60 dana.

SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» će, po realizaciji ovog investicionog programa, dići cene na malo viši nivo, koje će i dalje ostati -10% niže od konkurencije, pri čemu će i dalje imati znatnu prednost u odnosu na svoje konkurente.

Marketing strategija

Do sada SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» je privlačio veliki broj cenjenih gostiju svojim atraktivnim etno ambijentom, kvalitetom hrane i usluge. Međutim, kako konkurencija postaje sve mnogobrojnija i jača, neophodan je i marketinški pristup ovom tržištu. Poseban akcenat u konkurenstkoj borbi za što veći broj korisnika usluga, SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» će staviti na televizijsko oglašavanje, oglašavanje kroz specijalizovane štampane medije, snimanje televizijskih emisija u restoranu, Internet prezentaciju i kontinuiranu ponudu identifikovanim potencijalnim kupcima putem Interneta, što sve treba da rezultira sticanjem povoljnog rejtinga kod starih i potencijalnih korisnika usluga i njihovo definitivno opredeljenje da postanu korisnici usluga SUR ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ».

Napori koje će SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ» činiti na planu marketinga i tržišnog komuniciranja u nastupajućem periodu ići će u pravcu kvantitativnih (postepenih povećanja budžeta za ove namene) i kvalitativnih promena (viši kvalitet pojedinačnih marketinških aktivnosti) fokusiranih na svako identifikovano ciljno tržište .

SWOT analiza

Procena faktora sredine i organizacionih faktora koji utiču na sposobnost preduzeća da bude konkurentno može se izvršiti pomoću SWOT analize.

SWOT analiza⁴ je metod analiziranja kompetitivne situacije preduzeća koja uključuje određivanje potencijala (*Strength*) i slabosti (*Weakness*), kao i mogućnosti u okruženju (*Opportunities*) i opasnosti (*Threats*). Identifikacija potencijala i slabosti zahteva procenu

⁴ Izvor: Menadžment - Božidar Stavrić, Milan Stamatović, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.

internih karakteristika, dok utvrđivanje mogućnosti i opasnosti uključuje vrednovanje relevantnih faktora iz okruženja.

Prednosti <ol style="list-style-type: none">1. Prijatan etno ambijent2. Širok izbor jela domaće kuhinje3. Niske cene	Nedostaci <ol style="list-style-type: none">1. Nedovoljan kapacitet restoranske sale2. Nepostojanje klimatizacije3. Nedostatak parking mesta
Šanse <ol style="list-style-type: none">1. Povećanje broja gostiju2. Pristup ekonomiji obima3. Dolazak stranih turista	Opasnosti <ol style="list-style-type: none">1. Ulazak konkurencije2. Rast cena inputa3. Sporiji rast tržišta

2.2.7. Plan proizvodnje

U ovom delu biznis plana izvršićemo specifikaciju postojeće i neophodne nove opreme, kao i građevinskih objekata.

U specifikaciji opreme navedene su njene osnovne karakteristike i mogućnosti nabavke, a takođe i mogućnost obezbeđenja i novih proizvodnih pogona i eventualno određeni nacrti i planovi.

Ovim delom biznis plana predviđa se koja vrsta sirovina će se koristiti da bi se postigao željeni nivo kvaliteta proizvoda kao i informacije u vezi potrebnog nivoa zaliha sirovina.

Shodno navedenom, na osnovu relevantnih podataka vrši se projekcija materijalnih troškova proizvodnje

Utvrđivanje vrednosti radova potrebnih za rekonstrukciju SUR ETNO RESTORANA «STANIŠIĆ»

Na osnovu predmera i predračuna radova potrebnih za rekonstrukciju i adaptaciju objekta SUR ETNO RESTORAN «STANIŠIĆ», urađenog od strane najboljih ponuđača, ukupna vrednost radova na rekonstrukciji i adaptaciji objekta iznosi 5.694.934 dinara (ili 67.491 Evra). Struktura i vrednost radova je sledeća:

- Radovi na ventilacionim i instalacijama za grejanje 3.475.300 dinara
- Građevinski zanatski radovi na proširenju sale 1.813.859 dinara
- Građevinski zanatski radovi na fasadi objekta 197.505 dinara
- Radovi na elektro instalacijama 208.270 dinara

Tabela br.8 Oprema koja se kupuje

Red. broj	Oprema	Kol	Nabavna. vrednost u din	Nabavnavrednost u EVRO
1	Električna friteza 2x14lit	2	713,900	8,461
2	Šporet-električni	1	223,610	2,650
3	Šporet-plinski	1	205,202	2,432
4	Pećnica 3etaža	1	292,640	3,468
5	Plinski roštilj	1	184,080	2,182
6	Električni roštilj	1	178,888	2,120
7	Mašina za pranje posuđa	1	955,800	11,327
8	Mašina za pranje čaša	1	271,400	3,216
9	Ledomat 140kg	1	293.820	3.482
10	Sudopera dvodelna	1	58,245	690
11	Vodena kupka sa toplim ormarićem	1	185,260	2.196
	ukupno		3,562,845	42,224

2.2.8. Organizacioni aspekti plana

Na osnovu izrađenih planova prodaje i proizvodnje usklađuje se organizaciju preduzeća. Za svaku godinu u projekcijama predstavljamo plan sa brojem i strukturom neophodnih radnika. Analogno tome, sastavljamo projekciju troškova zarada.

Troškovi bruto zarada

Tabela br. 13 Obračun bruto zarada pre zapošljavanja novih radnika

	Stručna sprema	Broj zap.	Plata po zap.	Ukupno god. plate	Porezi i doprinosi na bruto plate	Ukupno plate
1	Konobari	8	7,385	708,960	496,272	1,205,232
2	Kuvar	7	7,600	638,400	446,880	1,085,280
3	Pomoćni radnici	5	7,000	420,000	294,000	714,000
	UKUPNO	20		1,767,360	1,237,152	3,004,512

U obračun iznosa bruto zarada uključena je i nadoknada koje se isplaćuje konsultantu za računovodstvo (ukupno godišnje 150,000) što sve zajedno sa bruto zaradama zaposlenih daje ukupan iznos u prvoj godini od **3.154.512 dinara.**

Tabela br.14 Obračun bruto zarada posle zapošljavanja 3 nova radnika

	Stručna Sprema	Broj zap.	Plata po zaposl.	Ukupno god. plate	Porezi i doprinosina bruto plate	Ukupno plate
1	Konobari	9	7,385	797,580	558,306	1,355,886
2	Kuvari	8	7,600	729,600	510,720	1,240,320
3	Pomoćni radnici	6	7,000	504,000	352,800	856,800
	UKUPNO	23		2,031.180	1,421,826	3.453,006

Sa realizacijom investicije i zapošljavanjem 3 nova radnika, ukupan iznos bruto zarada zaposlenih i angažovanih na pojedinim poslovima u 2007. i narednih osam godina će iznositi **3.603.006 dinara.**

2.2.9. Finansijska analiza

Biznis plan sadrži projektovanu finansijsku analizu čiji je glavni cilj projekcija bilansa uspeha i bilansa stanja i na osnovu njih sastavljanje bilansa tokova gotovine i njegove analize.

Značaj finansijske analize jestu u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelja iz ovog dela biznis plana donosi konačna odluka o isplativosti ili neisplativosti investiranja ili preduzimanja poslovnog poduhvata. Na osnovu indikatora o finansijskim performansama preduzeća, banke i drugi eksterni korisnici poslovnog plana donose konačnu odluku o tome da li će i kako podržati poslovni poduhvat koji je predmet biznis plana.

Osnovni cilj finansijske analize jeste da potvrdi rentabilnost i profitabilnost ponuđene investicije.

Period projekcije treba da obuhvati ceo period otplate pozajmljenih sredstava za izvođenje investicije. Uobičajeno je da se period plana limitira na 3-5 godina unapred. Planirani novčani tok utvrđuje se na osnovu planiranih rezultata iz planiranog bilansa uspeha i planiranih promena na

sredstvima, obavezama i kapitalu iz planiranog bilansa uspeha. Da bi se došlo do planiranog novčanog toka neophodno je prvo projektovati bilans stanja i bilans uspeha za svaku godinu projekcije.

Projekcije bilansa stanja i bilansa uspeha se vrše na osnovu planiranih poslovnih aktivnosti i fizičkih ciljeva proizvodnje preduzeća u budućem periodu. Projekcije se baziraju na pretpostavci stalnih cena, odnosno da u periodu projekcije neće biti inflacije.

U okviru finansijske analize pri pristupanju izradi projekcija bilansa stanja i bilansa uspeha, date su sledeće projekcije i posebni planovi:

- a) Plan investicionih ulaganja;**
- b) Plan osnovnih sredstava i troškova amortizacije;**
- c) Plan trajnih obrtnih sredstava;**
- d) Plan izvora finansiranja investicionih ulaganja;**
- e) Plan promena strukture i vrednosti kapitala;**
- f) Plan dugoročnih rezervisanja;**
- g) Plan otplate kredita;**
- h) Plan finansijskih prihoda i rashoda;**

Analitička podloga

- Ocena ekonomske efikasnosti Projekta je urađena prema kriterijumima metodologije Fonda za razvoj, za ocenjivanje društveno - ekonomske opravdanosti i efikasnosti investicija.
- Izradi podloge za ocenu je prethodila identifikacija svih troškova Projekta i njegovog ukupnog prihoda u stalnim cenama. Kao bazne primenjene su cene iz jula 2006. godine.
- Za tehno - ekonomski vek Projekta određen je period od 5 godina.
- Za potrebe dinamičke analize ocene Projekta, urađena je analitička podloga koja se sastoji iz tabelarnog prikaza Bilansa uspeha, odnosno planiranog budućeg poslovnog rezultata Projekta.
- Ocena efikasnosti Projekta biće izvedena na bazi dinamičke, tržišno - finansijske analize.
- U dinamičkoj, tržišno finansijskoj oceni Projekta, biće ocenjen njegov ekonomski i finansijski potencijal, odnosno biće urađena rentabilnost i likvidnost Projekta.
- Za potrebe ocene rentabilnosti sačinjen je ekonomski tok.
- Ocena likvidnosti Projekta bazira se na analizi finansijskog toka Projekta, koji daje uvid u budući finansijski potencijal Projekta.

Slede tabelarni prikazi:

- Dinamički plan bilansa uspeha Projekta
- Finansijski tok Projekta
- Ekonomski tok Projekta

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BIZNIS PLAN ZA DOBIJANJE KREDITA ZA RAZVOJ MALOG BIZNISA

Dinamički plan bilansa uspeha

Red	Elementi	Godine				
		1	2	3	4	5
I.	Ukupan prihod	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
1	Prodaja	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
II.	Ukupni rashodi	10,668,526	12,756,855	13,089,321	13,421,848	13,771,501
1	Materijalni troškovi	4,973,719	6,003,841	6,261,371	6,531,778	6,815,705
1.1.	Materijal	4,120,486	5,150,608	5,408,138	5,678,545	5,962,472
1.2.	Energenti	603,233	603,233	603,233	603,233	603,233
1.3.	Troškovi transporta	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
2	Amortizacija	207,778	509,714	509,714	509,714	509,714
3	Nematerijalni troškovi	1,095,750	1,373,715	1,442,401	1,514,521	1,590,247
4	Bruto zarade	3,154,700	3,603,006	3,603,006	3,603,006	3,603,006
5	Proizvodni troškovi	1,236,579	1,236,579	1,236,579	1,236,579	1,236,579
6	Rashodi finansiranja	0	30,000	36,250	26,250	16,250
III.	Bruto dobit	288,974	980,295	1,334,687	1,723,360	2,130,967
IV.	Porez na dobit (14%)	40,456	137,241	186,856	241,270	298,335
V.	Neto dobit	248,518	843,054	1,147,831	1,482,090	1,832,632
VI.	Otplate kredita	0	1.000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
VII.	Profit	248,518	-156,946	147,831	482,090	832,632

UNIVERZITET SINGIDUNUM**BIZNIS PLAN ZA DOBIJANJE KREDITA ZA RAZVOJ MALOG BIZNISA****Ekonomski tok projekta**

R	ELEMENTI	Godine					
		0	1	2	3	4	5
I.	Primici	0	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
1	Ukupan prihod	0	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
2	Ostatak vrednosti pro	0	0	0	0	0	0
2.1.	Osnovna sredstva	0					
2.2.	TOS	0					
II.	Izdaci	10,559,231	9,405,454	10,980,667	11,287,812	11,612,633	11,953,625
2	Ukupne investicije	10,559,231	0	0	0	0	0
3	Troškovi poslovanja	0	6,210,298	7,240,420	7,497,950	7,768,357	8,052,284
4	Lični dohoci	0	3,154,700	3,603,006	3,603,006	3,603,006	3,603,006
5	Porezi	0	40,456	137,241	186,866	241,270	298,335
III.	Neto primici	10,559,231	1,552,046	2,756,483	3,136,196	3,532,575	3,948,843

Finansijski tok projekta

R.B.	ELEMENTI	Godine					
		0	1	2	3	4	5
I.	Primci	0	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
1	Ukupan prihod	0	10,957,500	13,737,150	14,424,008	15,145,208	15,902,468
2	Izvori finansiranja	10,559,231	0	0	0	0	0
3	Ostatak vrednosti pro	0	0	0	0	0	0
3.1.	Osnovna sredstva	0	0	0	0	0	0
3.2.	TOS	0	0	0	0	0	0
II.	Izdaci	10,559,231	9,405,454	12,016,917	12,314,062	12,628,883	12,959,875
1	Ukupne investicije	10,559,231					
2	Troškovi poslovanja		6,210,298	7,240,420	7,497,950	7,768,357	8,052,284
3	Bruto zarade		3,154,700	3,603,006	3,603,006	3,603,006	3,603,006
4	Porezi		40,456	137,241	186,856	241,270	298,335
5	Anuiteti		0	1,036,250	1,026,250	1,016,250	1,006,250
III.	Neto priliv	-10,559,231	1,552,046	1,720,233	2,109,946	2,516,325	2,942,590

2.2.10. Analiza rentabilnosti

Analiza rentabilnosti se zasniva na analizi projektovanog neto novčanog toka u bilansu tokova gotovine ili dinamičkim pokazateljima rentabilnosti, kao i na analizi prelomne tačke rentabilnosti.

Rentabilnost Projekta utvrđena na bazi sledećih pokazatelja:

- razdoblje povrata investicionog ulaganja
- neto sadašnje vrednosti
- interne stope rentabilnosti

Analiza rentabilnosti

U tabeli Ekonomski tok Projekta data je računska osnova čija analiza ukazuje na prihvatljivost Projekta po svim kriterijumima rentabilnosti. Sredstva uložena u investiciju vraćaju se u četvrtoj godini Projekta.

Neto sadašnja vrednost je pozitivna i iznosi 32,660,309 - dinara dok je relativna neto Sadašnja vrednost visoka i iznosi 3.09. Interna stopa rentabilnosti premašuje 50% i veća je od individualne diskontne stope koja je 4.40%.

Metoda vremena povrata investicionog ulaganja

God.	Visina investicionog ulaganja	Iznos akumulacije	Nepokriveni deo investicija
0	10,559,231	0	-10,559,231
1	0	1,552,046	-9,007,185
2	0	2,756,483	-6,250,702
3	0	3,136,196	-3,114,506
4	0	3,532,575	418,069

Metoda neto sadašnje vrednosti

Re	Neto primici	Disk faktor	(% iz tablice 2)
1	1,552,046	0.99009901	1,536,679
2	2,756,483	0.980296049	2,702,169
3	3,136,196	0.970590148	3,043,961
4	3,532,575	0.960980344	3,394,735
5	3,948,843	0.951465688	3,757,189
6	3,947,443	0.942045235	3,718,670
7	3,946,568	0.932718055	3,681,035
8	3,946,568	0.923483222	3,644,589
9	3,946,568	0.914339824	3,608,504
10	3,946,568	0.905286955	3,572,777
	UKUPNO		32,660,309

Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti je dobijena postupkom iteracije i interpolacije iznosi preko 50%, pa je po ovoj metodi projekat pozitivno ocenjen.

2.2.11. Senzitivna analiza

Svaka investicija u svom stvarnom ekonomskom veku eksploatacije podleže različitim uticajima i promenama. Iz tih razloga potrebno je da se za svaki projekat uradi i analiza njegove osetljivosti na određene promene. Analiza osetljivosti predstavlja veoma važan deo ocene tzv. biznis ideje u biznis planu, koji treba da ukaže na stepen uticaja eventualnih promena vrednosti pojedinih parametara iz biznis plana na rentabilnost (profitabilnost), odnosno konačnu prihvatljivost biznis plana. Isto kao i ukupna finansijska ocena biznis plana, tako i ocena osetljivosti biznis plana može se dati u statičkoj i dinamičkoj varijanti. U praksi se kao statičke analize osetljivosti investicionog projekta najčešće primenjuju sledeće analize:

- Analiza promene obima proizvodnje;
- Analiza promene prodajnih cena proizvoda;
- Analiza promene nabavnih cena materijala i energije;
- Analiza mogućih odstupanja u visini investicionih ulaganja;
- Analiza mogućih odstupanja u dinamici izgradnje i uhodavanja kapaciteta.

Po pravilu, analiza osetljivosti odnosi se na promenu prodajne cene proizvoda i cena najznačajnijih inputa. Do promene cena inputa i prodajne cene može doći zbog: loše ekonomske situacije i štrajkova, fluktuiranja deviznog kursa i različite stope inflacije i sl.

ZAKLJUČAK

ZAKLJUČAK

Na osnovu izvršene ocene Projekta može se konstatovati da je Projekat pozitivno ocenjen i prihvatljiv za izvođenje.

Vreme isplativosti investicije, najjednostavniji dinamički pokazatelj rentabilnosti investicije, pokazuje za koje se vreme očekuje povraćaj investiranih sredstava. Vreme isplativosti investicije predstavlja period u kojem kumulativni neto novčani tok pre servisiranja dugova postane pozitivan. Da bi investicioni projekat bio prihvatljiv vreme povraćaja uloženi investicionih sredstava mora biti manje od ekonomskog veka investicionog projekta. U projektu Etno restorana «Stanišić» uložena sredstva vraćaju se u četvrtoj godini Projekta. Analogno tome, Projekat je prihvatljiv.

Metodom neto sadašnje vrednosti investicije očekivani prilivi gotovine za svaki period diskontovani su diskontnim faktorom. Zbir ovako diskontovanih neto priliva investicionog projekta u svim periodima projekcije čini neto sadašnju vrednost investicionog ulaganja. Neto sadašnja vrednost je pozitivna, Projekat je apsolutno prihvatljiv

Ocnom boniteta Investitora konstatovano je da je sposoban da uspešno realizuje Projekat.

Tržište nabavke i tržište prodaje je u potpunosti obezbeđeno. Projekat ostvaruje profitabilne rezultate.

Rentabilnost i likvidnost Projekta su na visokom nivou što omogućuje sigurno izmirenje kreditnih obaveza.

Na osnovu izloženog, Projekat se ocenjuje pozitivnom ocenom i preporučuje učešće kreditora u njegovom finansiranju.

L I T E R A T U R A

LITERATURA

Barać Slobodan, Stakić Budimir, Hadžić Miroljub, Ivaniš Marko – Praktikum za bankarsko poslovanje, Beograd, 2007.

Jovanović Tihomir – Osnivanje i vođenje malog biznisa, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003.

Mikerević Dragan – Finansijski menadžment, Banja Luka, 2001.

Stavrić Božidar, Milan Stamatović – Menadžment, Beograd, 2004.

Šnjegota Duško– Finrar, Banja Luka, 2006.

NEAUTORIZOVANI IZVORI

Zakon o bankama

Zakon o računovodstvu i reviziji

Odluka o bližim uslovima i načinu vođenja registra podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika i davanje podataka i mišljenja o bonitetu

E – IZVORI

www.nbs.yu – Narodna banka Srbije

www.mfin.sr.gov.yu - Ministarstvo finansija Srbije

www.finnnet.co.yu - Udruženje banaka Srbije

