

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ЗАВРШНОГ МАСТЕР РАДА

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ:

1. Датум и орган који је именовео комисију:

Наставно-стручно веће **Високе школе струковних студија
за васпитаче и пословне информатичаре – Сирмијум, Сремска Митровица,**
на седници одржаној **26.9.2024. год.**

2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива
уже научне области за коју је изабран у звање, и назив високе школе струковних
студија и установе у којој је члан комисије запослен:

1. **др Милица Ничић, проф.ментор**

Пословна економија

2. **др Драган Дукић, проф. председник ,**

Економија

3. **Братислав Обрадовић, члан**

дил.инжењер машинства, руководилац за логистичку подршку, 063/8612-239

Установа у којој ће се радити мастер рад, назив установе, место, контакт

„Mirex d.o.o.“ Нови Сад, 021/2100 950

II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ:

1. Име, име једног родитеља, презиме:

Милана (Биљана)Јухас,

Босутска 38 Шид, 063/8233-358, milanajuhas@gmail.com

2. Датум рођења, општина, Република
12.08.1999. Сремска Митровица, Република Србија

3. Година уписа на мастер струковне студије, студијски програм:
2021., мастер струковна пословна информатика

НАСЛОВ ЗАВРШНОГ РАДА:

**„Примена рацио анализе у изради пословног плана у компанији
Mirex d.o.o.“**

ПРЕГЛЕД ЗАВРШНОГ РАДА:

Навести структуру и кратак садржај завршног рада, начин приказивања резултата , прилоге (ако их рад садржи), укупан број страница и сл.

(до 250 речи)

Завршни мастер рад, кандидаткиње Милане Јухас, написан је на 120 страна и садржи: 5 слика 27 табела и графичких приказа, као и списак од преко 50 наслова коришћене литературе.

Структура мастер рада се састоји од теоретског дела обрађене теме, која се односи на бизнис план, затим специфичности финансијског дела бизнис плана, а затим и рачуно анализе као уско специјализованог дела финансијске анализе бизнис плана. И практичног дела који се односи на конкретну компанију и примену теоретског дела анализе у пракси.

У оквиру теоретског дела мастер рада, кандидат је образложио појам, значај и примену израде и имплементације пословног плана у функцији постизања веће пословне успешности. С обзиром на чињеницу да је пословни план, пласански документ којим се прецизира правац будућих пословних активности и анализира одрживост плана будућег развоја пословања, у складу са стратешким циљевима, са сврхом предвиђања будућих догађаја, смањења ризика, као и прилагођавања пословања тренутним интерним и екстерним условима, неопходан је студиозан и квалитетан приступ изради и имплементацији пословног плана.

У том контексту, у раду је посебна пажња посвећена финансијском делу пословног плана, као најкритичнијем делу, с обзиром да је циљ сваког предузећа максимизирање профита, па је неопходно да се правилно примене принципи релевантности, опрезности и поузданости података, нарочито података, који се односе на приходе и расходе пословања у претходном периоду, како би се реалније пројектовали подаци пословног плана за наредни период. У раду су објашњени основни делови финансијског плана: претпоставке финансијског плана, студија алтернатива финансирања, анализа оцена исплативости појединих пословних подухвата, план извора средстава, пробни биланси стања и успеха, пројекција тока готовине и ревизија финансијског плана.

У сврху добро урађеног пословног плана, неопходна је прецизна и квалитетна, финансијска анализа пређашњег пословања компаније, па је у теоретском делу рада објашњена комплексна финансијска анализа, која представља квантификовање и оцењивање функционалних односа који постоје између различитих билансних позиција, са посебним освртом на парцијалну финансијску анализу, која обухвата ужи сегмент пословних перформанси, тзв. Рацио анализу..

У практичном делу рада, тј. стручно истраживачком делу је приказан бизнис план компаније Мirex d.o.o. "финансијски план са посебним освртом на рацио анализу у протеклом периоду, као показатељ интенција финансијских кретања у бизнис плану за наредни период.

С обзиром да је основна сврха примене рацио бројева, да би се омогућила што боља оцена финансијског стања, као и тенденције у промени финансијског стања компаније, у раду је приказана конкретна анализа најважнијих рацио бројева као што су показатељи ликвидности, показатељи активности, показатељи финансијске структуре, показатељи рентабилности и показатељи тржишне вредности.

Текст завршног мастер рада садржи све битне елементе и на јасан и разумљив начин приказује теоријске поставке и резултате истраживања. Коришћена је одговарајућа методологија, посебно метода дескрипције, метода синтезе, метода анализе, метода компарације, метода компилације, метода класификације као и статистичке методе. У раду је коришћена адекватна стручна и савремена литература, од 57 стручних тематских публикација, која теоретски део рада научно-стручно и систематски образлаже на разумљив и илустративан начин.

ВРЕДНОВАЊЕ ЗАВРШНОГ РАДА:

Навести да ли је завршни рад урађен у складу са образложењем наведеним у пријави теме, да ли садржи све битне елементе, посебно истаћи у чему је стручни допринос завршног рада, издвојити недостатке (ако их рад има)

Завршни мастер рад, кандидаткиње Милене Јухас је написан у складу са образложењем датим у пријави теме завршног мастер рада., везано за предмет истраживања овог рада кроз израз Примене рацио анализе у изради пословног плана у компанији Mirex d.o.o.“

Стрчни допринос мастер рада се односи на приказ истраживања које се спроводи у функцији решавања конкретног проблема, односно на финансијску анализу, са посебним освртом на рацио анализу у функцији израде Пословног плана компаније Mirex d.o.o, Нови Сад. У том контексту су примењене пословно-статистичке методе, математички изрази рацио показатеља, графички прикази и хоризонтална финансијска анализа података у последњих 5 година. Уз економско образложење приказаних података, приказана је и пројекција финансијских показатеља за наредни период, статистичком методом тренда, као основе финансијског плана у нацрту Пословног плана Уједно је нарaтивно приказан и комплетан Пословни план компаније Mirex d.o.o, Нови Сад, што представља посебан допринос у доношењу пословних одлука компаније у наредном периоду, а самим тим и као утицај на успешност даљег пословања.

VI КОНАЧНА ОЦЕНА ЗАВРШНОГ РАДА И ПРЕДЛОГ:

На основу укупне оцене рада, комисија предлаже:

- **да се завршни рад прихвати а кандидату одобри одбрана**

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

др Милица Ничић, проф.ментор

др Драган Дукић, проф, председник

Братислав Обрадовић, члан

**ВИСОКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗА ВАСПИТАЧЕ И
ПОСЛОВНЕ ИНФОРМАТИЧАРЕ - СИРМИЈУМ**



МАСТЕР РАД

**ПРИМЕНА РАЦИО АНАЛИЗЕ У ИЗРАДИ ПОСЛОВНОГ
ПЛАНА „MIREX D.O.O“**

Професор:

др Милица Ничић, проф.

Студент:

Милана Јухас

Сремска Митровица, 2024.

**ВИСОКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА ЗА ВАСПИТАЧЕ И
ПОСЛОВНЕ ИНФОРМАТИЧАРЕ - СИРМИЈУМ**

МАСТЕР РАД

ТЕМА

**ПРИМЕНА РАЦИО АНАЛИЗЕ У ИЗРАДИ ПОСЛОВНОГ
ПЛАНА „MIREX D.O.O“**

ПРЕДМЕТ

УПРАВЉАЊЕ ТРОШКОВИМА

Професор:

др Милица Ничић, проф.

Студент:

Милана Јухас

бр.индекса 6/2021-МИ

Сремска Митровица, 2024.

САЖЕТАК

Овај мастер рад бави се проценом ефикасности пословног плана у компанији PVC столарија на примеру фирме "Migex" из Новог Сада, која се примарно бави увозом и продајом алуминијумских и PVC профила, као и пратећег материјала за производњу столарије. Рад обухвата детаљну анализу пословног плана који би могао да се примени у случају да ова компанија одлучи да прошири своју делатност и уђе на тржиште производње, продаје готове столарије. Истраживање је фокусирано на кључне елементе пословног плана као што су тржишна анализа, анализа конкуренције, пројекције прихода и трошкова, као и процена рентабилности и одрживости нове пословне јединице.

У теоријском делу рада разматрају се основни концепти пословног планирања и менаџмента у малим и средњим предузећима, са посебним освртом на специфичности индустрије PVC столарије. Употреба савремених метода управљања и стратешког планирања разматра се као кључни фактор успеха у све конкурентнијем окружењу, у којем су мала и средња предузећа изложена изазовима глобализације и брзим технолошким променама. У овом контексту, акценат је стављен на важност добро осмишљеног пословног плана који укључује све аспекте пословања, од производње и набавке до маркетинга и финансијског планирања.

Практични део рада обухвата анализу тржишта у Србији и региону, са освртом на трендове и промене у потражњи за производима од PVC материјала. Ова анализа укључује преглед постојећих и потенцијалних клијената, као и конкурентских компанија које су већ позициониране на тржишту. Истраживање се бави и специфичним потребама и очекивањима корисника, што је кључно за развој маркетиншке стратегије и дефинисање циљне групе. У раду су анализирани и различити аспекти производног процеса, од набавке сировина до дистрибуције готових производа, са циљем утврђивања потенцијалних изазова и могућности за оптимизацију пословних процеса.

Финансијска анализа у овом раду представља детаљну пројекцију прихода и расхода компаније у

петогодишњем периоду. Процењени су почетни трошкови покретања производње, укључујући инвестиције у опрему, набавку материјала и радну снагу. Такође, анализирани су потенцијални приходи на основу различитих сценарија раста продаје, узимајући у обзир сезонске флукуације и могућност ширења на нова тржишта. Ова анализа укључује и израду извештаја о добити и губитку, као и анализу тачке покрића, како би се утврдило у којој мери ће компанија моћи да покрије своје трошкове и оствари профит у планираном периоду.

Истраживање је такође обухватило и анализу могућих ризика повезаних са уласком на ново тржиште, укључујући ризике повезане са променама у регулаторном оквиру, конкуренцијом и потенцијалним променама у трошковима сировина. На основу идентификованих ризика, предложене су стратегије за њихово ублажавање, као и мере за побољшање ефикасности пословних процеса. Ове мере обухватају увођење нових технологија у производни процес, обуку запослених и развој нових канала продаје.

Кључне речи: пословни план, ефикасност, PVC столарија, тржишна анализа, финансијска анализа, рачунарска анализа, стратегија управљања, ризици у пословању, раст и развој предузећа.

САДРЖАЈ

САЖЕТАК	3
САДРЖАЈ	5
УВОД	7
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	9
1. Истраживачке методе и технике	9
2. Извори података	9
3. Алати за анализу и процену пословног плана	10
4. Ограничења истраживања	11
1. ПРИКАЗ И ОБЈАШЊЕЊЕ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА	12
1.2. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА	13
1.2.1. Уводни део пословног плана	14
1.2.2. Резиме пословног плана	14
1.2.3. Анализа развојних способности инвеститора.....	16
1.2.4. Анализа тржишта за додатну производњу	17
1.2.5. План продаје	18
1.2.6. Маркетинг стратегија	19
1.2.7. План производње	20
1.2.8. Организациони аспекти пословног плана	22
2. ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ПЛАНА	26
2.1. ПЛАН ИНВЕСТИЦИОНИХ УЛАГАЊА	27
2.2. ПЛАН ОСНОВНИХ СРЕДСТАВА И ТРОШКОВА АМОРТИЗАЦИЈЕ	28
2.3. ТРАЈНА ОБРТНА СРЕДСТВА	31
2.4. ПЛАН ИЗВОРА ФИНАНСИРАЊА	36
2.5. ПЛАН ПРОМЕНА СТРУКТУРЕ И ВРЕДНОСТИ КАПИТАЛА.....	38
2.6. ПРОЈЕКЦИЈА ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	40
2.7. ПРОЈЕКЦИЈА ФИНАНСИЈСКИХ ПРИХОДА И РАСХОДА	43
2.8. БИЛАНС УСПЕХА	46
2.8.1. Пословни приходи.....	47
2.8.2. Пословни расходи	47
2.8.3. Оперативни расходи.....	47
2.8.4. Финансијски добитак / губитак	48
2.8.5. Подаци који се користе у пројектованом билансу успеха.....	48
2.9. БИЛАНС СТАЊА	50
2.10. ПРОЈЕКТОВАНИ БИЛАНС ТОКОВА ГОТОВИНЕ	52
2.10. АНАЛИЗА РЕНТАБИЛНОСТИ.....	54
2.10.1. Динамички показатељи рентабилности	55
2.10.2. Нето садашња вредност	55

2.10.3. Време исплативости инвестиције	56
2.10.4. Интерна стопа ренатбилности.....	57
2.10.5. Преломна тачка	59
2.10.6. Статистички показатељи	61
2.11. РАЦИО БРОЈЕВИ	62
2.11.1. Показатељи ликвидности	63
2.11.2. Показатељи активности	64
2.11.3. Показатељи финансијске структуре	64
3. СТРУЧНО ИСТРАЖИВАЧКИ РАД- ОЦЕНА ЕФИКАСНОСТИ	
ПОСЛОВНОГ ПЛАНА У КОМПАНИЈИ РВС СТОЛАРИЈА	66
УВОД	66
3.1. АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ПЛАНА КОМПАНИЈЕ "MIREX"	67
3.1.1. Преглед делатности компаније.....	67
3.1.2. Мисија и визија компаније.....	67
3.1.3. Преглед тржишта и конкурентске позиције.....	68
3.1.4. SWOT анализа	70
3.2. ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА.....	71
3.2.1. Стартни трошкови и потребне инвестиције	71
3.2.2. ПРОЈЕКЦИЈА ПРИХОДА И ТРОШКОВА	73
3.2.3. Извештај о добити и губитку	74
3.2.4. Анализа тачке покрића (Break-even analysis).....	75
3.2.5. Процена ризика и стратегије управљања ризицима.....	76
3.3. АНАЛИЗА ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА.....	77
3.3.1. Кључни индикатори учинка	77
3.3.2. Показатељи и рацио компаније „Мирекс доо“ приказ по годинама	78
3.3.3. Показатељи и рацио компаније „Мирекс доо“ збирни приказ.....	80
3.3.4. Компаративна анализа са сличним компанијама	83
3.3.5. Оцена рентабилности и одрживости пословног плана	84
ЗАКЉУЧАК.....	85
ЛИТЕРАТУРА:	87
Прилози	90

УВОД

У данашњем савременом пословном окружењу, које је обележено брзим технолошким променама и растућом конкуренцијом, ефикасно планирање и управљање пословним процесима представљају кључне елементе за успех сваке компаније, без обзира на њену величину и делатност. Пословни план се сматра основним документом који омогућава предузећу да дефинише своје стратегије, одреди циљеве и утврди кораке неопходне за њихово остварење. У том контексту, процена ефикасности пословног плана је од изузетног значаја, јер омогућава менаџменту да сагледа потенцијалне изазове и прилике на тржишту, као и да донесе одлуке које ће утицати на будући развој компаније. Управо због тога, овај рад има за циљ да истражи и процени ефикасност пословног плана компаније „Mirex“, са посебним освртом на њихов потенцијални улазак у сектор производње и продаје PVC столарије.

Индустрија грађевинарства и производње столарије се у последњих неколико година значајно трансформисала, првенствено услед утицаја иновација у технологијама производње и повећане свести потрошача о потреби за енергетском ефикасношћу и одрживим решењима. Ове промене су довеле до тога да PVC столарија постане један од најтраженијих производа на тржишту, како због својих техничких карактеристика и приступачности, тако и због своје еколошке прихватљивости. У том контексту, све већи број предузећа се окреће производњи и уградњи PVC прозора и врата, како би одговорили на растуће захтеве тржишта. Компанија „Mirex“, као већ етаблирани играч у области увоза и продаје алуминијумских и PVC профила, препознала је ову прилику и разматра могућност да прошири своје пословање на производњу и продају готове столарије, што захтева темељну анализу и процену свих релевантних аспеката пословања.

Рад настаје у светлу потребе за дубљим разумевањем тржишних кретања, али и интерних способности и ресурса које компанија има на располагању. Пажљиво планирање је неопходно како би се идентификовали сви потенцијални ризици и утврдиле стратегије за њихово минимизирање. С обзиром на сложеност и

специфичности овог тржишног сегмента, од посебне је важности да се изврши детаљна тржишна анализа, која ће обухватити како потребе и очекивања купаца, тако и активности конкуренције, њихове стратегије и предности. Ова анализа треба да помогне у дефинисању јасне и одрживе стратегије позиционирања на тржишту, као и у одређивању најефикаснијег начина за стицање и задржавање конкурентске предности.

Поред тржишне анализе, неопходно је и детаљно разматрање финансијских аспеката пословања, укључујући пројекције прихода и трошкова, процену неопходних инвестиција, као и анализу рентабилности и временски оквир у коме се може очекивати поврат уложених средстава. Ови подаци ће омогућити доношење информисаних одлука и помоћи компанији „Mirex“ да идентификује оптималан модел пословања који ће максимизирати њихову профитабилност и обезбедити одржив раст у дугорочном периоду. У оквиру овог рада, посебна пажња биће посвећена и организационим аспектима, као што су кадровска структура, потребе за обуком запослених и дефинисање улога и одговорности унутар организације, што је кључно за успешно имплементирање пословног плана и остваривање постављених циљева.

Један од кључних аспеката који ће бити разматран у овом раду јесте и анализа ефикасности дигиталног маркетинга и примене савремених информационих технологија у пословним процесима. С обзиром на све већи значај онлајн комуникације и дигиталних алата у савременом пословању, у овом раду биће испитано на који начин компанија може да искористи предности дигиталног маркетинга за повећање видљивости и привлачење већег броја клијената. Такође, разматраће се могућности примене различитих алата за управљање односима са клијентима (CRM системи), који могу допринети бољој организацији пословања и побољшању укупне ефикасности компаније.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

1. Истраживачке методе и технике

Истраживање у оквиру овог рада заснива се на комбинацији квалитативних и квантитативних метода, које омогућавају свеобухватан приступ анализи пословног плана компаније "Mirex". Квалитативни аспект истраживања обухвата дубинску анализу постојеће литературе и докумената везаних за планирање и управљање у малим и средњим предузећима, као и спровођење интервјуа са кључним актерима унутар компаније, како би се добило што потпуније разумевање њихових стратегија, циљева и очекивања од нове делатности. Овај део истраживања је од велике важности јер омогућава увид у специфичне контексте и детаље који се често не могу пронаћи у стандардним статистичким подацима и извештајима. Интервјуи су структурисани на тај начин да обухвате све аспекте пословног плана, од производње и дистрибуције до маркетинга и финансија, како би се осигурало да су сва релевантна питања покривена.

Квантитативна истраживачка метода укључује анализу података добијених из интерних извора компаније, као и података из званичних статистичких извора и тржишних истраживања. У овом контексту, коришћени су различити статистички модели и алати за пројекцију прихода и трошкова, као и за анализу тржишних трендова и конкурентских позиција. Посебна пажња посвећена је прецизности и валидности података, како би се обезбедила што већа поузданост резултата истраживања. Квантитативна анализа обухвата и израду финансијских пројекција, укључујући анализу тачке покрића, што је кључни елемент за процену финансијске одрживости и потенцијала за раст компаније у новом сегменту пословања.

2. Извори података

У овом истраживању коришћени су примарни и секундарни извори података, са циљем да се обезбеди што шира и дубља основа за анализу. Примарни извори података укључују информације добијене директно од компаније "Mirex", као што су интерни финансијски извештаји, подаци о продаји и трошковима, као и резултати анкета и интервјуа са кључним људима у компанији, укључујући менаџере различитих сектора.

Ови подаци су од кључног значаја јер омогућавају детаљну анализу актуелног стања и потенцијала компаније, као и разумевање специфичних изазова са којима се суочавају у свом пословању. Секундарни извори обухватају различите извештаје и студије тржишних истраживања, статистичке податке и информације из релевантне литературе. Подаци из секундарних извора су коришћени за анализу тржишних трендова, конкурентских услова и макроекономског окружења, што је омогућило шире сагледавање контекста у којем компанија планира проширење пословања.

Комбинација примарних и секундарних извора података омогућила је израду свеобухватне анализе која обухвата све аспекте пословања, укључујући финансије, тржиште, конкуренцију и организациону структуру. Овај приступ је омогућио да се изврши детаљна оцена ефикасности пословног плана, као и да се идентификују области у којима је потребно унапређење или додатно истраживање. Сваки податак је пажљиво проверен и анализиран како би се осигурало да резултати истраживања буду што прецизнији и релевантнији за доношење пословних одлука.

3. Алати за анализу и процену пословног плана

За анализу и процену пословног плана компаније "Mirex" коришћени су различити алати који омогућавају детаљну оцену свих релевантних аспеката пословања. Један од основних алата који је коришћен јесте SWOT анализа, која омогућава идентификацију снага, слабости, могућности и претњи са којима се компанија суочава. SWOT анализа је коришћена како би се сагледали унутрашњи и спољашњи фактори који могу утицати на успех пословног плана, те да би се утврдиле стратегије које ће помоћи компанији да искористи своје предности и минимизира ризике. Поред SWOT анализе, коришћена је и ПЕСТ анализа за процену макроекономског окружења у којем компанија послује, укључујући политичке, економске, социјалне и технолошке факторе. Ова анализа је омогућила боље разумевање спољних утицаја на пословање и потенцијалних промена које могу утицати на будуће резултате.

Финансијски алати су такође играли кључну улогу у анализи ефикасности пословног плана. Израда финансијских пројекција укључивала је израчунавање тачке покрића, анализу новчаних токова, као и прогнозу добити и губитака у различитим сценаријима раста. Ови алати су омогућили да се утврди у којој мери ће компанија моћи да покрије своје трошкове и оствари профит, те да ли је планирана делатност финансијски

одржива у дугорочном периоду. Поред тога, коришћени су и алати за анализу ефикасности улагања, као што су анализа интерне стопе рентабилности (IRR) и анализа нето садашње вредности (NPV), како би се проценило да ли планирана улагања имају потенцијал да остваре задовољавајући повраћај улагања.

4. Ограничења истраживања

Иако је истраживање настојало да обухвати све релевантне аспекте пословног плана и да пружи детаљну анализу ефикасности, постоје одређена ограничења која је потребно истаћи. Једно од основних ограничења је доступност података, посебно у контексту секундарних извора. Иако су коришћени сви расположиви извори информација, у неким случајевима подаци су били ограничени или непотпуни, што је могло утицати на тачност и валидност закључака. Поред тога, макроекономски услови и тржишни трендови могу бити подложни брзим променама, што значи да закључци изведени на основу тренутних података можда неће бити релевантни у будућности.

Ограничење представља и субјективност у процени неких квалитативних аспеката, као што су организациона култура и мотивација запослених. Ови фактори су тешко мерљиви и могу бити подложни личним интерпретацијама, што може утицати на објективност истраживања. Поред тога, сценарији раста који су коришћени у финансијским пројекцијама заснивају се на претпоставкама које могу варирати у зависности од различитих фактора, као што су промене у потражњи или увођење нових конкурената на тржиште. Упркос овим ограничењима, истраживање настоји да пружи што прецизнију и објективнију анализу, узимајући у обзир све доступне информације и методолошке алате.

1. Приказ и објашњење пословног плана

Увод у израду пословног плана представља основну премису предузетништва и пословног планирања, чија је суштина процена исплативости предузетничког подухвата. Пословни план је документ који обједињује циљеве, политике, стратегије и активности неопходне за остварење успешног пословања. Он омогућава инвеститорима и предузетницима да јасно дефинишу пут од садашњег стања ка жељеној будућности, пружајући структуру за анализу пословних могућности, идентификацију клијената и конкуренције, као и процену одрживости пословне идеје.

Пословни-Бизнис план је "скуп циљева, политика, стратегија и сета појединачних програма активности за имплементацију изабране концепције бизниса"/5/. Он је, значи, писани документ, који представља резиме прошлих, садашњих и будућих активности неког бизниса, односно пут и начин како да се из прошлости (садашњости) стигне у жељену будућност. Он покрива одређени временски периоди показује какву корист пословни систем може очекивати од ангажовања својих средстава. Пословни план може бити краткорочни (1 година), средњерочни (3 до 5 година) и дугорочни (преко 5 година).

Као развојни процес, пословни план еволуира од почетне идеје до конкретне пројекције реализације, укључујући симулације и предвиђања различитих сценарија. У пракси, добар пословни план служи не само као алат за управљање ресурсима и дефинисање стратегија, већ и као основа за привлачење инвестиција и кредитних средстава. Он обезбеђује инвеститору јасан увид у правце развоја, анализу тренутних и будућих перформанси, као и могућност правовременог реаговања на изазове.

Уз пажљиво планирање, пословни план минимизира ризике и максимизира шансе за успех, чиме се омогућава не само стабилно пословање, већ и његов одржив раст.

„Пословни-Бизнис план је *"скуп циљева, политика, стратегија и сета појединачних програма активности за имплементацију изабране концепције бизниса"*. Он је, значи, писани документ, који представља резиме прошлих, садашњих и будућих активности неког бизниса, односно пут и начин како да се из прошлости (садашњости) стигне у жељену будућност. Он покрива одређени временски периоди показује какву корист

пословни систем може очекивати од ангажовања својих средстава. Пословни план може бити краткорочни (1 година), средњерочни (3 до 5 година) и дугорочни (преко 5 година). “ [11]

1.2. Основни елементи пословног плана

Сваки инвестициони програм, укључујући и бизнис план, садржи специфичне елементе који зависе од врсте делатности и природе пословног подухвата у који се улаже. Ипак, постоје заједничке компоненте које већина бизнис планова треба да садржи, а које су предвиђене у разним методологијама за процену пројеката. Када је реч о инвестиционим програмима у производним делатностима, најважнији елементи које бизнис план обично укључује су следећи:

- *Уводни део* – кратак преглед циљева и сврхе инвестиције;
- *Резиме бизнис плана* – сажетак кључних елемената плана, важан за брзо упознавање са пројектом;
- *Анализа капацитета инвеститора* – процена способности инвеститора да реализује планирану инвестицију;
- *Анализа тржишта за додатну производњу* – истраживање и анализа потенцијала тржишта и конкурентских услова;
- *План продаје* – стратегија пласирања производа на тржиште и пројекција прихода;
- *Маркетиншка стратегија* – тактике за промоцију и позиционирање производа на тржишту;
- *План производње* – детаљи о капацитетима производње, технологијама и ресурсима потребним за реализацију;
- *Организациони аспект* – структура управљања и потребни кадрови за имплементацију плана;
- *Финансијска анализа* – анализа улагања, трошкова, прихода и новчаних токова;
- *Анализа профитабилности* – процена исплативости инвестиције;
- *Додатна документација* – потребна документација за добијање кредита, ако је релевантно.

Поред тога, често се у прилогу бизнис плана налазе и таблице и додатни прикази који додатно подржавају финансијску и тржишну оправданост пројекта, што је од посебног значаја у случају подношења захтева за кредит код финансијских институција.

Уобичајена пракса укључује и приказе различитих сценарија и процена ризика како би се инвеститори и кредитори уверили у одрживост пројекта. [8]

1.2.1. Уводни део пословног плана

Уводни део пословног плана треба да пружи преглед основних циљева и сврхе предузетничког подухвата. Уколико се ради о новом предузећу или радњи, на почетку је неопходно изложити пословну идеју и разлоге за опредељење ка одређеној делатности, производу или услузи. За већ основане фирме, у уводном делу треба навести годину оснивања, примарну делатност, као и кратак историјат развоја, уз посебан осврт на значајније програме који су реализовани у претходном периоду. Ово укључује детаље о начину финансирања тих програма, као и резултате који су остварени њиховом имплементацијом.

Посебну пажњу треба обратити на то да ли нови програм, за који се саставља бизнис план, представља континуитет развоја постојећих делатности или пак подразумева преоријентацију или реструктурирање предузећа. Очекује се да у овом делу буде прецизирано какви се финансијски и нефинансијски ефекти очекују од нове инвестиције, као и на који начин они оправдавају улагање у тај подухват. Такође, уколико постоје објективне препреке, као што су неповољни макроекономски услови, у овом делу треба навести у којој мери се планира ублажавање њиховог негативног утицаја кроз нови инвестициони пројекат.

Приликом процене бизнис плана, за кредиторе је веома важно по којој методологији је план сачињен, као и ко су аутори. Ово би требало нагласити у уводном делу, посебно ако су у припрему плана били укључени спољни консултанци, институти или стручне организације. Ипак, учешће интерних стручњака компаније у процесу припреме бизнис плана је кључно, јер они најбоље познају оперативне капацитете и перспективу реализације, а такође имају и директан материјални интерес да план буде успешно спроведен. [8,57,9]

1.2.2. Резиме пословног плана

Резиме бизнис плана представља сажети приказ кључних елемената плана, који пружа одговоре на најважнија питања обрађена у детаљнијем делу документа. Резиме је веома важан јер представља први утисак о пројекту, а уз уводни део често игра кључну улогу у доношењу одлука кредитора [57]. Иако структура резимеа може варирати у

зависности од захтева кредитора и програма финансирања, основни принципи и методологија његове израде остају слични, нарочито за предузетнике и мала и средња предузећа.

Резиме бизнис плана обухвата следеће кључне тачке:

- **Подаци о пројекту** – укључује назив и циљеве пројекта. Примери могу бити проширење производних капацитета, увођење нових технологија, оснивање предузећа за домаћу или међународну производњу, замена увоза или производња еколошки прихватљивих производа.
- **Представљање инвеститора** – укључује податке о инвеститору, као што су назив, седиште, примарна делатност, као и основне организационе елементе, укључујући организациону структуру.
- **Термински план реализације** – обухвата фазе изградње, почетак пробне и редовне производње, као и економски век трајања пројекта. Такође укључује цене које су коришћене у прорачунима (сталне, текуће или девизне противвредности). [9]
- **Термински план улагања** – датум почетка и завршетка улагања, динамика улагања, и почетак пробног рада.
- **Структура укупних улагања** – расподела улагања у нематеријална средства, основна средства, обртна средства и остале намене, са посебним освртом на домаће и увозне компоненте.
- **Извори финансирања** – предвиђени извори финансирања укључују сопствена средства, кредите, неповратна средства, донације и друге изворе, уз навођење начина приказа цена (сталне или девизна противвредност).
- **Основни показатељи пословних резултата** – поређење пословних показатеља пре и после улагања. Ово укључује повећање капацитета, промене у броју запослених, приходе, добит, коефицијенте рентабилности и ликвидности, као и дисконтну стопу која је коришћена након улагања.

Резиме је од кључне важности за почетну оцену подобности пројекта за кредитирање, при чему сваки кредитор има своје специфичне критеријуме у зависности од програма

финансирања. За већину кредитора, критеријуми избора пројекта подразумевају да пројекат мора обезбедити рентабилност бар на нивоу просечне реалне каматне стопе на све коришћене изворе. У случајевима када је на располагању више пројеката, пројекат са вишом интерном стопом рентабилности има предност. Због тога су финансијска анализа и анализа рентабилности од кључног значаја у оцени оправданости инвестиције, пошто се кроз њих инвеститори и кредитори уверавају у сигурност повраћаја уложених средстава са одговарајућим приносима. [18]

1.2.3. Анализа развојних способности инвеститора

Одељак посвећен анализи развојних способности инвеститора има за циљ да успостави везу између досадашњих резултата пословања и нове инвестиције, истичући кључне проблеме и резултате претходног пословања, као и задатке будућег развоја које ће покрити нови инвестициони програм. [9] Ова анализа прилагођава се специфичностима инвестиционог пројекта и карактеристикама инвеститора. Поред основних података о предузећу, као што су правна форма (акционарско друштво, друштво са ограниченом одговорношћу и сл.) и структура капитала, укључују се и информације о власницима који поседују значајније учешће у капиталу, као и организациона структура и кључни кадровски потенцијали.

Анализа се такође фокусира на постојеће кадрове ресурсе, укључујући број и квалификациону структуру запослених, њихову просечну старост и дужину радног стажа у фирми, посебно се бавећи структуром и квалификацијама управног тима. [57] Такође, овај одељак треба да обухвати очекивани број и квалификације нових радника који ће бити потребни за успешну реализацију инвестиционог програма.

Посебно је значајно приказати развојни пут предузећа од оснивања, укључујући статусне промене попут спајања или раздвајања, као и својинске промене у структури власништва и облицима организације. У оквиру овог одељка наводе се све регистроване делатности инвеститора са фокусом на основну делатност, производни капацитети и степен њиховог искоришћења, као и промене у обиму производње и продаје у претходном периоду. [18]

Поред квалитативног описа технолошког процеса и организационих решења у производњи и дистрибуцији, препоручује се графичко или табеларно приказивање трендова који су карактеристични за претходни период, са акцентом на производни програм који доминира у постојећој понуди. Кључни елементи као што су опис

технологије, опрема и други производни ресурси (земљиште, складишта, транспортна средства) такође су укључени, при чему је потребно навести њихово стање и могућност модернизације ради усклађивања са новим развојним захтевима.

1.2.4. Анализа тржишта за додатну производњу

Израда стабилног тржишног плана представља неопходан услов за улазак у нове инвестиционе подухвате. Према неким кредиторским захтевима, анализа тржишта продаје мора бити припремљена пре израде самог бизнис плана како би се прелиминарно оценило колико је инвестиција оправдана. Уколико тржишна анализа покаже негативне пројекције, рад на пројекту се прекида како би се избегли непотребни трошкови припреме [57]. Ово је нарочито значајно за пројекте са предвиђеним значајним повећањем производног обима или променом асортимана производа, као и за пројекте који подразумевају нову производну линију [9]

За мање пројекте, анализа тржишног положаја може укључити основне податке из анализе развојних могућности и способности инвеститора, али је препоручљиво да сваки пројекат садржи кључне информације као што су тржишне и технолошке карактеристике планираног производа, поређење са конкурентским производима, пројекције обима продаје и циљана тржишта. На пример, прогноза потражње за одређеним производом може се остварити коришћењем модела екстраполације или модела прогноза, али се реалнија пројекција може обезбедити ако постоје предаранжмани са пословним партнерима [18].

У овом сегменту бизнис плана, битно је анализирати позицију инвеститора на тржишту, укључујући обим и географску распрострањеност тражње за производима, при чему је значајно разграничити домаће и инострано тржиште. Идентификација главних купаца и њихове тржишне снаге, као и процена постојања стратешких купаца који могу утицати на стабилност продајног плана, представљају кључне елементе овог дела. Такође, неопходно је указати на евентуалне промене у потражњи и покривености тржишта у погледу конкуренције и освајања нових тржишних сегмената [57].

Анализа супститута за планиране производе, сагледавање њихове снаге на тржишту и могућих промена у будућности су критични аспекти, нарочито када се процењује стабилност у погледу конкурентске предности [9]. Што се тиче добављача, важан је опис главних снабдевача кључним сировинама, количине испорука, њихова ценовна конкурентност и могућност проналажења алтернативних извора који би допринели

снижавању трошкова и подржали нови инвестициони план. Уколико постоји доминантан добављач, важно је проценити његову тржишну снагу и услове сарадње [18].

Овако изведена анализа омогућава детаљну слику о могућностима и ограничењима пројекта, што повећава шансе за успешну имплементацију бизнис плана и остварење финансијских циљева.

1.2.5. План продаје

У овом делу бизнис плана, табела 1 представља пројекцију прихода од продаје у периоду од пет година, са акцентом на постојеће и нове производе. Пројекција је извршена на основу анализе тржишта и постојећих пословних односа са купцима, а користи се као основа за предвиђање будућих пословних прихода.

Објашњење табеле: 1. Приход од продаје постојећих производа – укупни приходи од продаје постојећих производа постепено расту од 30.000 у базној години до 45.000 у последњој години пројекције. У базној години највећи део прихода долази са домаћег тржишта (20.000), док је извозни приход нешто мањи (10.000). У наредним годинама приходи се повећавају како на домаћем, тако и на иностраним тржиштима.

2. Приход од продаје новог производа – нови производи почињу са продајом у првој години пројекције (63.000), а раст прихода наставља се све до пете године, када се очекује да укупан приход достигне 140.000. Већи део прихода долази са домаћег тржишта, док се мањи део односи на извоз.

3. Укупни приходи – комбинујући приходе од постојећих и нових производа, укупни приходи се очекују да се повећају са 30.000 у базној години на 185.000 у петој години пројекције. Овај значајан раст прихода првенствено је последица увођења нових производа и освајања нових тржишта.

Претпоставке за планирану продају:

Остваривање ових пројекција заснива се на неколико претпоставки:

- **Дугорочни уговори са постојећим купцима:** Уговори са постојећим купцима обезбеђују стабилност прихода од постојећих производа.

- **Нова тржишта и производи:** Увођење нових производа на домаће и инострано тржиште допринеће расту прихода, са посебним фокусом на освајање иностраних тржишта.
- **Стратешка партнерства:** Планирана партнерства са домаћим и страним купцима обезбедиће додатну сигурност у реализацији пројекције продаје.
- **Промотивне активности:** Планови за промоције, учешће на сајмовима, обуке комерцијалног особља и друге маркетиншке активности такође ће допринети повећању видљивости и продаје нових производа.

1.2.6. Маркетинг стратегија

Да би се потенцијални кредитор уверио у оправданост инвестиције, потребно је приказати како ће план обухватити постојећу реалну потражњу за производима или услугама. Управо из овог разлога, маркетиншка стратегија представља један од најважнијих делова бизнис плана, јер је она кључ за успешну реализацију плана продаје и раста компаније. Стратегију је потребно изнети јасно, са временским одређењем и концизношћу, како би се представиле реалне могућности повећања продаје и прихода. У том смислу, морају се утврдити циљеви попут процента повећања продаје, временског оквира за остварење тих циљева, као и пројекције прихода из тих активности.

У оквиру маркетиншке стратегије, кључно је представити план како ће нови производ постати препознатљив на тржишту. Ово подразумева дефинисање његових главних карактеристика, као и вредности које нуди у односу на постојеће конкурентске производе. Овде је битно истаћи које карактеристике производа га издвајају на тржишту и због чега би потрошачи били вољнији да га изаберу у односу на конкурентске производе. Осим тога, потребно је објаснити како ће бити позиционирана цена новог производа на тржишту и у којој мери произвођач може утицати на формирање и осцилације цена [17].

Политика цена мора бити базирана на тржишним условима и ценовној осетљивости потрошача. Навођење и објашњење ценовне осетљивости потражње за конкретним производом помаже у процени колико је простор за измену цена без губитка конкурентности. Овде је кључно разумевање тржишних трендова и куповних навика потрошача, као и анализа еластичности потражње [6].

Продажна стратегија мора укључити и планове за дистрибуцију производа. У том контексту, избор правих канала дистрибуције може значајно утицати на обим продаје. Потребно је нагласити како ће се одабрани канали разликовати од оних које користи конкуренција и које су предности у односу на постојеће канале дистрибуције. Уколико постоје дугорочни уговори са стратешким купцима, ови уговори треба да буду експлицитно наведени, а ако не постоје, морају се навести услови и могућности за њихово склапање у будућности [37].

1.2.7. План производње

У овом делу пословног плана неопходно је убедити кредитора у могућност испуњења задатих циљева пословног плана у погледу планираног обима производње, на начин који осигурава континуитет у производним активностима, без довођења у питање поузданости и правремености испоруке производа и услуга предвиђених планом продаје. У том смислу, потребно је детаљно описати организацију производње, укључујући кључне елементе попут структуре производних процеса, улога појединих јединица унутар производног ланца, као и односе са потенцијалним кооперантима, односно добављачима који могу учествовати у процесу снабдевања или производње. Овај сегмент плана представља суштински значај за формулисање и будуће спровођење плана инвестиција и процену њихових трошкова [47].

Потребно је такође навести спецификацију постојеће и потребне нове опреме, као и одговарајућих грађевинских објеката, укључујући основне карактеристике опреме и њену расположивост на тржишту, како у погледу набавке основне опреме, тако и резервних делова. При томе је важно размотрити и доступност осталих ресурса као што су енергија, репроматеријал и други неопходни ресурси, што подразумева све елементе неопходне за реализацију плана производње у складу са предвиђеним параметрима [50]. Надаље, требало би представити план и спецификацију нових производних погона, укључујући нацрте и техничке планове који би могли бити приложени у додатку, а који омогућавају јаснији увид у архитектонске и технолошке аспекте проширења производних капацитета [52].

На основу свих ових елемената, потребно је навести специфичне производне капацитете за сваку годину унутар пројекције и анализирати степен њихове искоришћености у складу са планом производње. Овде је кључно предвидети врсте сировина које ће бити коришћене, на начин који омогућава постизање задовољавајућег

нивоа квалитета финалних производа. При томе је неопходно размотрити доступност сировина, њихове цене, поузданост испоруке и неопходан ниво залиха. Планиране активности које ће осигурати стабилан ниво залиха представљају један од битних делова овог плана, јер њихово успешно спровођење директно утиче на поузданост производње и конкурентност на тржишту [56].

На основу претходно наведених планова врсти се пројекција материјалних трошкова производње која је дата у табели 2.

Табела 2 под насловом "Пројекција материјалних трошкова производње" приказује структуру и предвиђене износе материјалних трошкова производње током базне године и пројекције за пет наредних година. Ова пројекција је изражена у хиљадама динара и обухвата различите позиције трошкова, као што су материјали, гориво и енергија, као и трошкови производних услуга, за постојеће и нове производе.

Трошкови постојећих производа - први део табеле односи се на трошкове постојећих производа који су подељени на:

- Материјал: Трошак материјала је у порасту од базне године (20.000 хиљада динара) до прве пројектоване године (22.000 хиљада динара), након чега се стабилизује на 25.000 хиљада динара у трећој години пројекције и остаје константан до пете године.
- Гориво и енергија: Трошкови за гориво и енергију такође расту од базне године (5.000 хиљада динара) до треће године пројекције (10.000 хиљада динара) и остају на том нивоу до краја периода.
- Трошкови производних услуга: Ови трошкови нису предвиђени у оквиру постојећих производа.

Трошкови новог производа - други део табеле обухвата пројекцију трошкова нових производа, који су раздвојени по тржиштима (домаће и инострано):

Домаће тржиште:

-Материјал: Ова категорија приказује значајан раст, од 36.000 хиљада динара у првој години пројекције до 72.000 у петој години, што указује на повећање производних активности за домаће тржиште.

Гориво и енергија: Трошкови за гориво и енергију расту од 4.000 хиљада динара у

првој години на 5.000 хиљада динара и остају на том нивоу током пројекције.

Производне услуге: Ови трошкови се смањују од 5.000 хиљада динара у првој години до 3.000 у наредним годинама, што указује на потенцијалну оптимизацију производних услуга.

Инострано тржиште:

Материјал: За инострано тржиште предвиђен је стабилан трошак од 6.000 хиљада динара током свих пројектованих година.

Гориво и енергија и производне услуге: За инострано тржиште ови трошкови нису предвиђени, што може указивати на мањи обим или другачију структуру производње за ово тржиште.

Укупни материјални трошкови производње - у последњем реду табеле наведени су укупни материјални трошкови производње за сваку годину. Овај укупан трошак расте са 25.000 хиљада динара у базној години на 80.000 у првој години пројекције, и достиже 125.000 хиљада динара у петој години. Овај раст указује на прогресивно повећање инвестиција у материјалне ресурсе, што је у складу са планираним повећањем производних капацитета и обима пословања.

Табела представља детаљну пројекцију трошкова за постојеће и нове производе на домаћем и иностраном тржишту. Ова пројекција је значајна за израду плана инвестиција и контролу трошкова, јер пружа преглед очекиваних финансијских захтева и омогућава адекватно планирање залиха, производних капацитета и енергетских ресурса у складу са растућим захтевима производње.

1.2.8. Организациони аспекти пословног плана

Организациони аспекти пословног плана представљају кључну компоненту у усаглашавању структуре и процеса рада предузећа са плановима продаје и производње. На основу израђених пројекција продаје и производње, потребно је адекватно планирати и прилагођавати организациону структуру како би се обезбедила оптимална искоришћеност ресурса и задовољили сви оперативни захтеви.

Планирање организационе структуре обухвата дефинисање броја и структуре запослених за сваку годину пројекције, уз посебан акценат на потребе које произилазе из увођења нових производа или технологија у производни процес. На пример, увођење нове производне линије може захтевати запошљавање додатног броја високо

квалификованих производних радника, што подразумева потребу за специјалним тренингом и усавршавањем у складу са захтевима нових технологија и процеса производње [20].

Уз то, могуће је да ће бити неопходно формирање или проширење комерцијалне службе ради подршке расту продајних активности и координације са купцима. Комерцијална служба игра важну улогу у анализи тржишта, планирању продаје и управљању односима са клијентима, што доприноси укупној конкурентности и позиционирању предузећа на тржишту [26]. С друге стране, раст пословних активности може захтевати и рационализацију постојеће радне снаге како би се побољшала ефикасност и оптимизовали трошкови. У том контексту, потребно је анализирати актуелну организациону структуру и идентификовати области у којима је могуће повећати продуктивност или интегрисати аутоматизацију како би се смањила зависност од рутинских задатака [14]. Током сваке године пројекције, требало би редовно вршити ревизију организационе структуре и броја радника, усклађујући их са променама у продаји, производњи и новим потребама тржишта. Овакав приступ омогућава флексибилност у управљању људским ресурсима и доприноси бржем прилагођавању предузећа на изазове и нове пословне прилике [39].

На основу организационог плана, потребно је саставити пројекцију трошкова зарада – Табела 3.

Табела 3 представља пројекцију трошкова зарада за радну снагу предузећа у наредних пет година. Она пружа детаљан преглед како директних, тако и индиректних трошкова рада, укључујући и трошкове административног особља, који су од виталног значаја за управљање и подршку производним активностима. Сви трошкови изражени су у хиљадама динара.

1. Трошкови директног рада:

- Ова категорија обухвата основне трошкове запослених који су директно укључени у производни процес.
- Број запослених на овим позицијама постепено расте, од 200 у базној години до 230 у првој години пројекције, и задржава се на тој бројци до краја петогодишњег периода.

- Поделом на подкатеорије, приказани су:
-Трошкови нето зарада и накнада зарада – који расту из године у годину са 4.000 у базној години до 7.000 у петој години пројекције. -
Порези и доприноси на зараде и накнаде зарада – где је приметан тренд раста са 2.875 у базној години на 5.032 у петој години. -**Остали лични расходи** су предвиђени само за базну годину у износу од 500, без пројекције за наредне године.

2. Трошкови индиректног рада:

- Ови трошкови укључују запослене који нису директно укључени у производњу, али су неопходни за подршку операцијама.
- Број запослених на индиректним позицијама повећан је са 30 у базној години на 35, и остаје на том нивоу до краја пројекције.
- **Нето зараде и накнаде** бележе стабилан износ од 500 до 600 у наредним годинама.
- **Порези и доприноси** расту са 359 у базној години на 431, док **остали лични расходи** постоје само у базној години у износу од 200.

3. Трошкови административног рада и управе:

- Ова категорија обухвата особље које се бави управљањем, планирањем и административним пословима.
- Број запослених на овим позицијама расте са 20 у базној години на 30 у првој години пројекције и остаје стабилан до пете године.
- **Нето зараде и накнаде** бележе знатан раст, од 1.000 у базној години до 5.000 у петој години.
- **Порези и доприноси** такође значајно расту, са 781 у базној години на 3.906 у петој години.
- **Остали лични приходи** су предвиђени само у базној години у износу од 400.

4. Укупни трошкови рада:

- Ова колона сумира укупне трошкове за све категорије запослених, и показује константан раст из године у годину. Почетни укупни трошкови рада износе 10.615 у базној години и достижу 21.969 у петој години пројекције, што указује на планирано повећање трошкова радне снаге у складу са растом производних капацитета и потребама за проширењем организације.

Ова пројекција трошкова зарада даје јасан увид у очекиване трошкове радне снаге и планиране потребе за запошљавањем у складу са развојем пословања предузећа.

2. Финансијска анализа пословног плана

Бизнис план, поред упознавања потенцијалних инвеститора и кредитора са природом инвестиције, планом продаје и производње, мора да у веродостојном светлу покаже и економску оправданост инвестиције. Економска оправданост у великој мери зависи од способности предузећа да обезбеди повраћај уложених средстава у одређеном временском оквиру и са одговарајућим приносом. Оцена оправданости инвестиције не може се базирати искључиво на пројектованим билансима успеха, јер ти биланси не садрже неопходне информације о новчаном току који омогућава инвеститорима поврат уложених средстава и остварење очекиваног профита [34]. На основу тога, бизнис план треба да садржи пројектовану финансијску анализу са главним циљем пројекције биланса успеха и биланса стања, што ће омогућити састављање биланса токова готовине и анализу истих [43]. Основни циљ финансијске анализе је да потврди рентабилност и профитабилност планираних улагања, како би се обезбедила повољна основа за одлуку кредитора и инвеститора [25].

Период пројекције у бизнис плану обухвата цео период отплате позајмљених средстава за извођење инвестиције, који обично покрива период од три до пет година унапред [19]. Пројекција новчаних токова заснива се на резултатима из планираног биланса успеха и планираних промена у имовини, обавезама и капиталу из биланса стања [10]. За потребе поједностављења, пројекције у бизнис плану се базирају на претпоставци стабилности цена, односно на одсуству инфлације у пројектованом периоду, што омогућава да се избегну корекције услед ревалоризације [22,31].

Саставни део финансијске анализе укључује и низ планова и пројекција који су предуслов за израду биланса стања и биланса успеха.

То укључује:

- план инвестиционих улагања (Табела 4),
- план основних средстава и трошкова амортизације (Табела 5),
- трајна обртна средства (Табеле 6, 7 и 8),
- план извора финансирања инвестиционих улагања (Табела 9),
- план промене структуре и вредности капитала (Табела 10), п

- пројекцију дугорочних резервисања (Табела 11),
- план отплате дугорочних кредита (Табела 12) и
- пројекцију финансијских прихода и расхода (Табела 13) [22].

2.1. План инвестиционих улагања

План инвестиционих улагања представља кључни део бизнис плана, јер прецизно дефинише пројектована улагања у основна и обртна средства. Овај план је од кључне важности, јер омогућава инвеститорима и кредиторима увид у структуру, намену и динамику улагања, као и у неопходне финансијске ресурсе за реализацију постављених циљева. У оквиру овог плана, улагања се распоређују према инвестиционим програмима, техничкој структури, али и временском оквиру за њихову реализацију [34].

У бизнис плану, план инвестиционих улагања обично подразумева детаљан опис основних средстава која су предмет набавке, као и уложена обртна средства. С обзиром на то да је један од основних циљева бизнис плана да обезбеди средства за финансирање ових улагања, неопходно је јасно дефинисати и приказати сва планирана улагања. Спецификација инвестиција треба да укључује детаље као што су трошкови набавке опреме, модернизација постојећих средстава, изградња или адаптација производних објеката и друге ставке неопходне за постизање оперативних циљева предузећа[10].

План инвестиционих улагања је, у основи, интегрисан са производним планом, јер инвестиције у основна средства произилазе из потреба производње. Ове потребе обухватају замену застареле опреме, проширење капацитета или увођење нових технологија ради повећања ефикасности. Ако се планира већи број мањих улагања, она се могу груписати и приказати као јединствени инвестициони програм у одређеној години, чиме се поједностављује приказ улагања и омогућава лакша контрола трошкова [28].

Табела 4 у бизнис плану приказује план инвестиционих улагања са тачно дефинисаним врстама улагања, укључујући њихову годишњу дистрибуцију. У табели су истакнути кључни аспекти сваког улагања, као што су датум почетка и завршетка улагања, очекивани ефекти улагања на производне капацитете и трошкови повезани са сваком ставком. На овај начин, инвеститори стичу целовит увид у планиране инвестиције и

њихову усклађеност са стратегијом предузећа [42].

Табела 4 приказује распоред инвестиционих улагања предузећа по врстама средстава и временским периодима, пружајући прецизан увид у структуру, обим и динамику пројектованих улагања. У првој пројекционој години, издвојена су улагања у грађевинске објекте (20.000 хиљада динара) и у опрему (10.000 хиљада динара), што чини укупно 30.000 хиљада динара за ту годину.

Детаљи улагања у Табели 4:

Грађевински објекти и Опрема су означени као кључне ставке улагања у првој години, што указује на потребу за проширењем производних капацитета и модернизацију производног процеса.

Остале категорије улагања – нематеријална улагања, земљиште, алат и инвентар, основна средства у припреми и трајна обртна средства – за сада нису приказана са конкретним износима, што може указивати на могућност њихове активације у каснијим пројекционим годинама или као део текућих трошкова који се финансирају из обртног капитала.

Оваква дистрибуција средстава у првој години може бити заснована на стратешкој одлуци да се најпре уложи у инфраструктуру и опрему, што би могло омогућити брже повећање производних капацитета и подизање ефикасности у каснијим фазама пословања.

2.2. План основних средстава и трошкова амортизације

Како су све пројекције у бизнис плану направљене под претпоставком да ће потенцијални инвеститор уложити средства или одобрити кредит, односно да ће се започети са реализацијом предложеног пројекта, потребно је на основу плана производње и развоја унапред дефинисати улагања у основна средства. Овај план обухвата предвиђене инвестиције у опрему, грађевинске објекте, алате, инвентар и друга основна средства, која ће омогућити предузећу да реализује планиране производне циљеве и оствари оперативну ефикасност. Поред улагања у основна средства, од изузетне важности је и утврђивање трошкова амортизације, који ће пратити вредност укупних улагања и одражавати њихово поступно смањење кроз време [4].

Амортизација представља специфичан трошак који не захтева одлив новчаних

средстава, али се урачунава у нето новчани ток ради корекције нето добитка у износу који је везан за амортизацију. Уношење амортизације на страну прилива служи за повећање расположивог новчаног тока и омогућава тачније праћење финансијске позиције предузећа. Поред утицаја на нето новчани ток, амортизација има улогу у билансу стања као елемент који коригује вредност нематеријалних и материјалних основних средстава, односно као одраз процеса деградације основних средстава кроз одређени временски период [46].

Планирани трошкови амортизације директно утичу на све пројектоване финансијске извештаје предузећа: биланс стања, биланс успеха и биланс новчаних токова. У билансу стања, амортизација смањује нето вредност основних средстава, што одражава њихову реалну вредност. У билансу успеха, она представља део оперативних трошкова, који утиче на смањење оперативног профита, а тиме и на укупну профитабилност. Што се тиче биланса новчаних токова, трошак амортизације се додатно уноси као прилог у израчунавање оперативног новчаног тока, чиме се повећава износ расположивих средстава за финансирање текућих обавеза предузећа [55].

Табела 5 приказује план основних средстава и трошкова амортизације. Ова табела садржи детаљну структуру улагања по врстама основних средстава и очекиване трошкове амортизације у пројекционим годинама, што омогућава прецизно планирање финансијских обавеза предузећа и оптимизацију његових новчаних токова [27].

Табела 5 пружа преглед структуре улагања у основна средства и пројектованих трошкова амортизације за период од пет година, приказаних у хиљадама динара. Она обухвата различите врсте основних средстава, као што су нематеријална улагања, земљиште, грађевински објекти и опрема. Табела показује укупну набавну вредност, исправке вредности и неотписане вредности сваке категорије, укључујући и планирани трошак амортизације за сваку пројекциону годину.

Детаљи инвестиција и амортизације у Табели 5:

- 1. Нематеријална улагања и Земљиште** – У овим категоријама нема видљивих улагања и исказаних амортизационих трошкова, што сугерише да нема пројекције улагања у нематеријалну имовину или додатно земљиште у анализираном периоду.

2. **Грађевински објекти** – Ова категорија приказује улагање у грађевинске објекте од 10.000 хиљада динара у базној години. Прва година доноси додатно улагање од 20.000 хиљада динара, чиме се укупна набавна вредност за грађевинске објекте повећава на 30.000 хиљада динара. Исказани трошкови амортизације за грађевинске објекте почињу од 100 хиљада динара у првој години и повећавају се на 300 хиљада динара за наредне пројекционе године. Исправка вредности расте током периода, одражавајући постепено смањење вредности основних средстава услед амортизације. На крају сваке године, неотписана вредност грађевинских објеката се смањује на основу износа амортизације.
3. **Опрема** – У базној години, опрема има набавну вредност од 10.000 хиљада динара, уз додатно улагање од 10.000 хиљада у првој години, што подиже укупну набавну вредност на 20.000 хиљада динара за остатак периода. Исправка вредности и амортизација на опрему приказују постепено смањење њене вредности. Пројектовани трошак амортизације за опрему износи 1.000 хиљада динара годишње од прве пројекционе године, што смањује неотписану вредност опреме на крају сваке године.
4. **Укупно нематеријална улагања у основна средства (ред Е)** – Ова категорија сумира неотписану вредност свих приказаних основних средстава и износи 5.500 хиљада динара у базној години. Укупна вредност инвестиција се смањује сваке године како амортизација постепено утиче на вредност основних средстава, и пада са 34.200 хиљада динара у првој пројекционој години на 29.000 хиљада динара до пете године.
5. **Укупно обрачуната амортизација (ред Ж)** – Укупни износ годишње амортизације приказан је у последњем реду табеле. Почиње са 100 хиљада динара у првој години, а у свакој наредној години износи 1.300 хиљада динара, што указује на стабилан трошак амортизације током пројекционог периода.

Ова табела омогућава свеобухватан увид у вредност основних средстава предузећа, приказујући како ће постепена амортизација утицати на њихову вредност током година. Она такође доприноси укупном финансијском планирању и оптимизацији биланса стања, биланса успеха и биланса новчаних токова предузећа, обезбеђујући јасан преглед укупних инвестиција и планираног трошења средстава.

2.3. Трајна обртна средства

За стабилно и несметано пословање, предузећу је потребан одређени ниво трајних обртних средстава и одговарајућих извора њиховог финансирања. Ако је тај ниво испод потребног или негативан, потребно је планирати дугорочне изворе финансирања – било из сопствених извора или кроз позајмљена средства – који ће обезбедити довољан ниво обртних средстава за континуитет у раду. Стога је, при изради пројекције новчаног тока, неопходно спровести и пројекцију потребних и очекиваних вредности кључних компоненти обртних средстава, као што су залихе, краткорочна потраживања и краткорочне обавезе [28]. Ова пројекција обухвата анализу позиција у билансу стања и билансу успеха за последњу расположиву годину, уз примену коефицијената обрта који су карактеристични за одређену делатност.

Пројектована вредност залиха материјала израчунава се на основу периодичних трошкова материјала. Ови трошкови, у зависности од структура материјалних позиција, могу обухватати ставке као што су директни материјали (позиција 1.1), материјали за производне потребе (позиција 2.1.1) и материјали за одржавање (позиција 2.2.1) из Табеле 2, који се затим деле пројектованим коефицијентом обрта залиха материјала. На овај начин добија се очекивана вредност залиха материјала у појединим пројекционим годинама[44].

Да би се одредила пројектована вредност залиха недовршене производње и готових производа, узимају се у обзир укупни материјални трошкови производње и трошкови зарада (позиција 3. из Табеле 2 и позиција 4. из Табеле 3). Ови трошкови се распоређују између недовршене производње и готових производа у складу са планираном структуром залиха недовршене производње и готових производа (у овом примеру, расподела је 60% наспрам 40%) и затим деле процењеним коефицијентом обрта залиха за недовршену производњу и готове производе [3].

Што се тиче пројекције залиха робе, ако су оне присутне, њихова вредност би се добила дељењем трошкова набавне вредности продате робе пројектованим коефицијентом обрта залиха робе, што омогућава прецизну процену потребних обртних средстава у тој категорији. У наредној Табели 6 приказана је детаљна пројекција вредности залиха на основу поменутих метода [24].

Табела 6 у бизнис плану представља пројекцију вредности залиха и истиче њихову годишњу динамику и структуру кроз петогодишњи период пројекције. Ова пројекција се заснива на процени потребних и очекиваних нивоа материјала, недовршене производње и готових производа, уз примену коефицијената обрта и дана везивања залиха. Кроз ову структуру приказана је укупна вредност залиха на почетку и током сваке године, при чему је омогућено праћење њихових промена и процена ефеката тих промена на новчани ток предузећа.

1. **Материјал** – У пројекцији се види постепени раст вредности материјала са почетне вредности од 2.500 хиљада динара у базној години до 10.700 хиљада динара у петој години, што указује на потребу за већим количинама материјала у складу са повећањем обима производње. Пројекција узима у обзир просечан број дана везивања од 36 дана и коефицијент обрта 10, што утиче на брзину обрта залиха материјала у оквиру пројектованих година.
2. **Недовршена производња** – Пројектована вредност залиха недовршене производње такође расте, односно са 2.500 хиљада динара у базној години на 7.348 хиљада динара у петој години. При томе, вредност залиха недовршене производње израчунавана је на основу коефицијента обрта од 12 и дана везивања од 30 дана, што обезбеђује процену обртног капитала потребног за процес производње који још није завршен.
3. **Готови производи** – Вредност залиха готових производа расте сразмерно повећању производних капацитета предузећа, од 2.500 хиљада динара у базној години до 4.899 хиљада динара у петој години. Коефицијент обрта и дани везивања су исти као и за недовршену производњу, што омогућава корелацију између залиха недовршене и завршене производње у складу са планом производње.
4. **Роба, алат и инвентар** – Ове ставке у пројекцији немају планске вредности у табели, што указује на то да у овом случају није предвиђена потреба за залихама робе, алатом и инвентаром, или се њихово кретање није очекивало у оквиру пројектованих година.

5. **Укупна вредност залиха** – Укупна вредност залиха, која укључује све наведене категорије, значајно се повећава од почетне вредности од 7.500 хиљада динара до 22.947 хиљада динара у петој години. Овај раст одражава предвиђено проширење производње и повећану потражњу за материјалима, што су кључни аспекти за подршку будућем расту и стабилности предузећа.
6. **Промена вредности залиха учинака** – Пројекција укључује и ставку промене вредности залиха учинака, која указује на годишње флукуације вредности залиха. Ова промена је резултат разлике између текуће и претходне године за позиције недовршене производње и готових производа. Током пројекције, промене су значајне, са највећом вредношћу од 2.766 хиљада динара у првој години, док су мање у наредним годинама.

Укратко, Табела 6 илуструје пројекцију потребног нивоа залиха за наредни период, што је основа за успешну организацију производње и планирање извора финансирања обртног капитала, потребног за покривање свих оперативних активности предузећа.

Пројектована вредност краткорочних потраживања се добија тако што се пројектовани пословни приходи (позиција 4 из Табеле 1) поделе процењеним коефицијентом обрта краткорочних потраживања. У табели 7 дата је пројекција краткорочних потраживања.

У Табели 7 приказана је пројекција краткорочних потраживања кроз петогодишњи период, укључујући вредност потраживања од купаца као главну позицију. Планирана вредност краткорочних потраживања обрачунава се на основу процењеног коефицијента обрта и дана везивања потраживања, чиме се обезбеђује процена очекиваних прилива из купопродајних трансакција.

Према пројекцији у Табели 7, краткорочна потраживања расту из године у годину, што указује на повећање обима пословних прихода и купаца, са 5.000 хиљада динара у базној години на 9.250 хиљада динара у петој години. Овај тренд одражава повећане продајне активности које захтевају да се предузеће прилагоди већем обиму потраживања. Пројектовани коефицијент обрта од 20 показује да се потраживања од купаца релативно брзо наплаћују, чиме се одржава стабилан прилив средстава.

Укупна вредност краткорочних потраживања обухвата само потраживања од купаца, јер у овом случају није предвиђено постојање осталих краткорочних потраживања.

Поред тога, редни број 4 табеле приказује промену вредности краткорочних потраживања, где се посматра годишње повећање, које представља разлику између текуће и претходне године.

Пројектована вредност обавеза према добављачима се добија тако што се пројектовани материјални трошкови производње (позиција 3. из Табеле 2) поделе процењеним коефицијентом обрта обавеза према добављачима, а пројектована вредност обавеза за бруто зараде тако што се пројектовани трошкови зарада (позиција 4. из Табеле 3) поделе коефицијентом обрта обавеза за зараде.

Табела 8 представља пројекцију краткорочних обавеза предузећа у наредним годинама. Ове обавезе су важан аспект финансијског планирања, јер утичу на ликвидност и способност предузећа да испуњава своје краткорочне обавезе. Табела обухвата две главне категорије обавеза: обавезе према добављачима и обавезе за бруто зараде.

1. Обавезе према добављачима

- **Ред 1:** Позиција "Добављачи" представља обавезе према добављачима, које износе 6.000.000 динара у базној години. Ове обавезе су пројектоване на основу очекиваних материјалних трошкова производње, при чему су дана везивања (36) и коефицијент обрта (10) кључни за прорачун.
- **Пројекција:** У првој години пројекција се повећава на 8.000.000 динара, а затим на 9.850.000 динара у другој години. У трећој години, предвиђа се да ће износ остати исти на 11.300.000 динара, а у четвртој години остаје непромењен. У петој години, пројекција се повећава на 12.500.000 динара.

2. Обавезе за бруто зараде

- **Ред 2:** Позиција "Бруто зараде" обухвата обавезе предузећа по основу зарада запослених, које у базној години износе 830.000 динара. Овде су дани везивања (30) и коефицијент обрта (12) такође важни параметри.
- **Пројекција:** У првој години, пројекција обавеза за бруто зараде се повећава на 1.099.000 динара, затим на 1.247.000 динара у трећој години, и остаје иста у четвртој години. У петој години, пројекција се повећава на 1.831.000 динара.

3. Укупне краткорочне обавезе

- **Ред 3:** Ова позиција сабира све краткорочне обавезе, укључујући обавезе према добављачима и обавезе за бруто зараде. У базној години, укупне краткорочне обавезе износе 6.830.000 динара, а у свакој следећој години очекује се значајан раст: 9.099.000 динара у првој години, 11.097.000 динара у другој години, и наставак раста до 14.331.000 динара у петој години.

4. Промена вредности обавеза

- **Ред 4:** Ова позиција указује на промену вредности обавеза у односу на претходну годину. У првој години, очекује се пораст обавеза за 2.269.000 динара, а у свакој наредној години праћена је пројекцијом смањења, што указује на динамику финансијског управљања предузећа.

Табела 8 служи као важан инструмент за планирање и управљање краткорочним обавезама предузећа. Чињеница да се обавезе према добављачима и бруто зараде повећавају указује на раст производње и потребу за већим финансијским ресурсима, што ће омогућити предузећу да одржи своје операције без прекида. Препоручује се стално праћење и управљање овим обавезама како би се осигурала ликвидност и финансијска стабилност предузећа.

Иначе, за израчунавање коефицијента обрта, на основу података из биланса успеха и биланса стања базне године, могу се користити следеће формуле:

1. материјал = (трошкови материјала) : (залихе на крају + залихе на почетку године) : 2
2. недовршена производња = (трошкови материјала + трошкови енергије + бруто зараде + производне услуге) / просечне залихе
3. готови производи = (трошкови материјала + трошкови енергије + бруто зараде + производне услуге + нематеријални трошкови) / просечне залихе
4. купци = (пословни приходи - остали пословни приходи) / просечно стање купаца
5. готовина = (пословни расходи - амортизација) / просечно стање готовине
6. добављачи = (трошкови материјала + трошкови енергије + производне услуге) / просечно стање добављача
7. обавезе за бруто зараде = 12
8. обавезе за нематеријалне трошкове = 12

2.4. План извора финансирања

Поред самог нивоа потребних инвестиционих улагања, за потенцијалног кредитора кључно је и како је планирано финансирање ових улагања. Наиме, сваки кредитор настоји да стекне сигурност да ће економски субјекат у који инвестира такође сносити део финансирања предложених пројеката, што подразумева и дељење ризика улагања. Овај приступ важан је јер осигурава посвећеност дужника и умањује ризик за инвеститора, што може допринети бољој оцени пројекта и условима кредитирања [7,31,33].

У складу са теоријским концептима који истичу значај диверсификације извора финансирања, у бизнис плану је неопходно детаљно представити план извора и динамике финансирања, чиме се јасно указује на одговорност предузећа у расподели инвестиционог ризика. Структурно гледано, овакав приступ омогућава додатну сигурност за кредитора, што је важно за дугорочну одрживост пројекта и финансијску стабилност компаније [38].

У контексту нашег примера, претпоставка је да ће инвестициона улагања бити покривена из два основна извора. Први извор представљају сопствени извори средстава, односно докапитализација у вредности од 10.000 јединица, док ће други извор бити дугорочни кредит у износу од 20.000 јединица. Оваква подела омогућава боље управљање ризиком и дистрибуцију финансијског терета, чиме се обезбеђује и флексибилност у динамици отплате обавеза, као и повећање солвентности предузећа [29].

У бизнис плану је, према томе, веома важно показати јасну структуру извора финансирања како би се осигурао план стабилног и одрживог пословања предузећа. У Табели 9 приказан је план извора финансирања инвестиционих улагања, који даје прецизан преглед ове расподеле по категоријама финансијских извора, чиме се додатно омогућава транспарентност и објективност приликом оцењивања кредитне способности [7].

Формулација и пројекција извора финансирања, као и њихова комбинација, требало би да буду усклађене са дугорочним пословним циљевима и потенцијалом за генерисање прихода, чиме се доприноси већој финансијској стабилности предузећа у будућем периоду. Правилно планирање извора финансирања од суштинског је значаја за одржив раст и смањење финансијских ризика, што је кључно за успостављање поверења са

финансијским институцијама и инвеститорима.

У Табели 9 приказан је детаљан план извора финансирања инвестиционих улагања током базне године, уз пројекције за наредних пет година. Табела служи као преглед потенцијалних извора средстава које предузеће планира да ангажује ради финансирања својих дугорочних пројеката. У случају који се анализира, два примарна извора финансирања укључују сопствене изворе и домаће кредите, док се други извори, као што су заједничка улагања или кредити из иностранства, за сада не користе, али би могли постати релевантни у каснијим фазама пословања.

1. **Сопствени извори:** у базној години сопствени извори финансирања износе 10.000 јединица, што указује на намеру предузећа да улагањем властитих средстава покаже ангажованост у реализацији пројекта. Важно је истаћи да улагање сопствених средстава умањује зависност предузећа од спољних кредитора и представља значајну подршку стабилности финансијске структуре.
2. **Заједничка улагања:** уколико би предузеће привукло партнере у облику заједничких улагања, то би могло повећати укупне расположиве изворе финансирања. Међутим, за сада заједничка улагања нису предвиђена као извор финансирања у базној години и наредним годинама, што може указивати на стратегију задржавања потпуне контроле над пројектом или на тренутну непотребу за додатним капиталом путем заједничких улагања.
3. **Домаћи кредити:** износ кредита домаћих институција планиран за базну годину износи 20.000 јединица. Овај извор финансирања представља доминантан облик подршке пројекту, што указује на потребу за већом количином средстава од сопствених извора, али из домаћих кредитних институција. Приступ домаћим кредитима утиче на укупне обавезе предузећа, али и на могућност финансирања дугорочних пројеката који би генерисали нове приходе.
4. **Страни кредити:** за сада нису укључени у план финансирања, што може указивати на ограничење приступа страним изворима или намеру предузећа да избегне валутне ризике повезане са страним задуживањем. Међутим, страни кредити могу бити разматрани као потенцијалан извор у будућности, ако се укаже потреба за додатним средствима.

5. **Из остварене добити:** током прве године, укупно планирано финансирање у износу од 30.000 јединица укључује сопствене изворе и домаће кредите. Средства из остварене добити за сада нису предвиђена, што указује на то да се рачуна да ће тек у каснијим годинама добит бити значајнији извор реинвестирања у пројекте.

Резиме пројекције - табела пружа кључни увид у начин на који предузеће планира да обезбеди капитал за своје пројекте, чиме се омогућава јасна слика о планираним активностима финансирања. Оваква подела извора финансирања помаже у предвиђању будуће солвентности и стабилности предузећа, што је кључно за инвеститоре и кредиторе у њиховој оцени пројекта и процени могућности дугорочне отплате обавеза.

2.5. План промена структуре и вредности капитала

С обзиром на то да предложена инвестиција у бизнис плану предвиђа могућност делимичног финансирања путем докапитализације, структура капитала представља један од кључних елемената у пројекцији биланса стања. Наиме, правилна алокација средстава између сопствених и позајмљених извора финансирања омогућава оптимално управљање финансијским ризицима и солвентношћу, што има значајан утицај на ликвидност, задуженост и на крају, одрживи раст предузећа [7,33]. Поред тога, план промена структуре капитала директно утиче на одлуке потенцијалних инвеститора и кредитора који се ослањају на ову пројекцију као основу за процену повраћаја уложених средстава.

У нашем примеру, предпоставља се да ће предузеће привући заинтересованог стратешког партнера који је спреман да уложи средства у виду докапитализације, у износу од 10.000 јединица, што ће се спровести емитовањем нових акција. Овај удео капиталних средстава значајно доприноси финансијској стабилности, јер обезбеђује већи ниво сопственог капитала, што доприноси снижавању укупног ризика предузећа [38]. Уједно, обезбеђује се и очување самосталности предузећа, јер је структура капитала релативно уравнотежена са мањим уделом дуга.

Паралелно са докапитализацијом, претпоставља се и добијање дугорочног кредита од банке у износу од 20.000 јединица, чиме ће се додатно подржати улагања предузећа у раст и развој. Важно је напоменути да ова комбинација сопствених и позајмљених извора омогућава бољи капацитет за апсорпцију ризика у случају финансијских

флуктуација, а такође обезбеђује и боље услове кредитирања, уз позитиван утицај на кредитну способност предузећа [7,29].

У табели 10 приказане су пројектоване промене у структури капитала, укључујући основне изворе финансирања и њихов утицај на укупну вредност капитала. Овај план омогућава транспарентан приказ структуре капитала и потенцијалног раста вредности актива предузећа, што представља важан аспект за инвеститоре и кредиторе који анализирају дугорочни потенцијал раста и повраћаја уложених средстава [35].

Табела 10 приказује структуру извора финансирања који су планирани за инвестициона улагања током базне године и пројектованих пет година. Фокус је на основним категоријама капитала и резерви које подржавају инвестициони пројекат и пружају информације о расподели капитала у оквиру акцијског, друштвеног и осталих видова капитала. Оваква структура је од значаја за потенцијалне инвеститоре и кредиторе, јер приказује стабилност и дугорочну сигурност предузећа у остваривању својих инвестиционих циљева.

-Објашњење кључних позиција:

1. Акцијски капитал (ред 1): Овај капитал чини основну компоненту структуре извора финансирања и бележи повећање са базне вредности од 10.100 хиљада јединица у првој години пројекције, на пројектовану вредност од 20.100 хиљада јединица у свакој од наредних година. Ово повећање указује на планирану докапитализацију, која представља примарни механизам за финансирање нових инвестиција и може значајно допринети побољшању солвентности предузећа и његове способности за остваривање пословних циљева.

2. Остале врсте капитала (ред 2 до 7): Остале врсте капитала (друштвени, државни, задружни и остали) у овом случају нису предвиђене као извори финансирања и у табели имају нулте вредности. Ова стратегија је пример ограничења финансирања на основу акцијског капитала, чиме се компанија ослања првенствено на улагања кроз докапитализацију уместо мешаних извора, што може утицати на профил ризика у зависности од кредитне способности и власничке структуре.

3. Основни капитал (ред 8): Основни капитал представља укупну вредност финансирања (акцијског и осталог капитала), која у првој години достиже 20.100 хиљада јединица и остаје на истом нивоу у наредним годинама. Ова позиција приказује укупну почетну базу капитала коју предузеће има на располагању за подршку

инвестиционом пројекту.

4. Резерве (ред 9 и 10): Законске и статутарне резерве чине додатне изворе финансирања и стабилности предузећа, са фиксним износима од 3.000 и 2.000 хиљада јединица, односно укупно 5.000 хиљада јединица, кроз све године пројекције. Ова резервна средства обезбеђују финансијску флексибилност предузећу у случају неочекиваних трошкова или економских флукуација, чиме се смањује ризик од негативних утицаја на стабилност пословања и дугорочну одрживост пројекта.

Табела 10 пружа преглед одрживе финансијске стратегије предузећа која се ослања на докапитализацију и стабилне резерве као примарне изворе подршке за инвестиције, што доприноси транспарентности и бољој процени будуће солвентности и кредитне способности компаније.

2. 6. Пројекција дугорочних резервисања

Дугорочна резервисања представљају један од кључних инструмената за управљање финансијским ризицима који настају као резултат текућих пословних активности и који се очекује да ће се материјализовати у наредним обрачунским периодима. Ова резервација, према законима и стандардима о рачуноводству, формира се како би се покрили будући трошкови и ризици који су већ идентификовани и за које се са високим степеном извесности верује да ће настати у будућности, при чему су приходи из тих активности евидентирани у текућој години [1].

Управљање дугорочним резервисањима од посебног је значаја у пословном планирању, јер осигурава да компанија задржи финансијску стабилност и ликвидност чак и у случајевима када дође до непредвиђених трошкова. Као што је наведено у радовима Славка и Ковачевића [42] одговарајуће пројекције ових резервисања омогућавају менаџменту да правовремено расподели средства и избегне потенцијалне проблеме са ликвидношћу у будућности. Дугорочна резервисања стога представљају проактивни начин управљања ризицима и основну компоненту финансијског планирања.

У пословном плану, пројекција дугорочних резервисања треба да укључи прецизне процене свих будућих трошкова који су повезани са постојећим ризицима. Ово обухвата трошкове као што су гаранције, обавезе по судским споровима, као и остале обавезе које се могу јавити у периоду након текуће обрачунске године. На пример, према ставовима Марковића и Јовановића [28], једна од главних предности

ових резервисања је у томе што доприносе ублажавању ефеката финансијских осцилација, чиме омогућавају стабилност капиталне структуре предузећа.

Уколико су резервисања недовољна, компанија може доживети недостатак ликвидности у ситуацијама када се реализују будући обавезни трошкови. С друге стране, прецизно пројектована дугорочна резервисања омогућавају поузданији биланс стања и повећавају поверење инвеститора у компанију. Како наводи Миловановић [29], дугорочна резервисања такође пружају предузећима механизам за адекватну алокацију средстава у оквиру финансијског плана, чиме се смањује ризик од неликвидности и повећава ефикасност у управљању финансијским средствима.

У складу са наведеним, Табела 11 приказује планиране пројекције дугорочних резервисања за предстојећи период, узимајући у обзир све очекиване трошкове који су идентификовани кроз пословне и финансијске анализе.

Табела 11 приказује планиране износе дугорочних резервисања за предузеће у периоду од пет година. Резервисања су кључна за стабилно пословање предузећа јер омогућавају финансијску припрему за будуће трошкове и ризике, чиме се смањује утицај неочекиваних финансијских издавања на ликвидност и профитабилност.

Резервисана средства за трошкове и ризике (Р. Бр. 1)

- Ова ставка укључује издвајања за будуће обавезе које произилазе из идентификованих ризика у пословању.
- Према пројекцији, износ у базној години износи 1.500 хиљада динара и расте на 2.000 хиљада у првој и другој години, што указује на процену повећаних трошкова или ризика током овог периода.
- У трећој и четвртој години износ резервисања постепено опада, што може бити последица смањења процене ризика или оптимизације трошкова.

Одложени ревалоризациони добитак (Р. Бр. 2)

- Одложени ревалоризациони добитак је сума резервисања настала услед прилагођавања вредности средстава која ће се користити у будућим обрачунским периодима.
- У базној години, ова резервација износи 3.000 хиљада динара, што представља највиши износ у табели. У првој години она опада на 1.000 хиљада динара и

остаје на овом нивоу до треће године, након чега се потпуно укида у четвртој и петој години.

- Овај пад може указивати на постепено укидање ревалоризационих добитака као део дугорочне финансијске стратегије.

Одложени негативни годишњи резултат и остала дугорочна резервисања (Р. Бр. 3 и Р. Бр. 4)

- За ове категорије нема пројекције, што значи да компанија у овом случају није предвидела резервисања за одложене негативне годишње резултате или друге обавезе, било због стабилног пословања или из других стратешких разлога.

Укупна дугорочна резервисања (Р. Бр. 5)

- Ова позиција представља укупан износ свих резервисања (збир ставки 1-4).
- У базној години укупно резервисање износи 4.500 хиљада динара, а затим опада са сваким наредним периодом, од 3.000 у првој и другој години до 1.000 хиљада у четвртој и петој години.
- Пад укупних резервисања може указивати на смањење процене будућих трошкова или смањење ризика у пословању.

Приходи од укидања/(рашходи) увећања резервисања (Р. Бр. 6)

- Ова ставка представља приходе од смањења постојећих резервисања или трошкове њиховог увећања у зависности од пројекција будућих обавеза.
- Прва и трећа година немају предвиђене промене, док је у другој години предвиђено увећање резервисања у износу од 1.500 хиљада динара.
- У четвртој и петој години такође постоје пројекције у износима од 500 и 1.500 хиљада динара респективно, што указује на додатне расходе услед евентуалних увећања резервисања за те периоде.

Табела 11 показује пажљиво планирање резервисања у складу са предвиђеним пословним ризицима и будућим обавезама. Узимајући у обзир различите износе по

годинама, ова пројекција омогућава предузећу да одржи финансијску стабилност и спремност за потенцијалне ризике и трошкове, што је кључно за дугорочни успех

2.7. Пројекција финансијских прихода и расхода

За свеобухватно управљање новчаним токовима пројекта, након сервисирања дугова, неопходно је пажљиво планирање финансијских прихода и расхода током целокупног пројектованог периода. Финансијски приходи у овом контексту подразумевају пројекцију прихода који настају од разних финансијских активности и пласмана, као што су приходи од камата на новчане пласмане, орочене депозите, затим приходи од улагања у хартије од вредности, као и позитивне реализоване курсне разлике и остали финансијски приходи. Са друге стране, финансијски расходи обухватају трошкове камата које произилазе из обавеза по дугорочним кредитима, негативне реализоване курсне разлике, као и остале финансијске расходе [56].

Када је реч о пројекцији финансијских прихода и расхода, битно је посебно истаћи да ће у случајевима када су инвестициона улагања финансирана из позајмљених извора, финансијски расходи који се односе на сервисирање камата на те изворе имати значајан утицај на нето новчани ток пројекта. Сходно томе, неопходно је да се у финансијском плану посебно издвоје расходи везани за отплату камата, што доприноси бољем планирању и управљању пројектом [10].

Према литератури, за потребе пројекције прихода и расхода у пословном плану, претпоставља се стабилан валутни курс, што подразумева да позитивне и негативне курсне разлике треба урачунати само ако је њихово постојање са високим степеном сигурности познато [28] То значи да би ризик од валутних осцилација требало узети у обзир само када се пројектују одређени сигурни и стабилни приливи или одливи по том основу. На овај начин могу се боље контролисати флукуације које би иначе нарушиле стабилност пројектованих новчаних токова и укупне финансијске пројекције.

Табела 12 приказује план отплате дугорочних кредита, који представља основу за састављање плана финансијских прихода и расхода, као и укупно одржавање финансијске равнотеже пројекта. Такав приступ омогућава предузећу да прецизније процени утицај финансијских трошкова на свој буџет и, у складу са тим, усмери додатне ресурсе на потенцијалне инвестиције, као и на отклањање могућих финансијских ризика [12].

План отплате дугорочних кредита

1. Износ кредита	20.000
2. Рок отплате у годинама	5 година
3. Каматна стопа %	10 %
4. Обрачун анuitета	полугодишње
5. Грејс период	1 година

Табела 12 приказује детаљан план отплате дугорочног кредита од 20,000,000 динара са каматном стопом од 10% и роком отплате од пет година. Кредит обухвата једногодишњи грејс период током ког се не врши отплата главнице. Након истека грејс периода, дуг се отплаћује полугодишњим анuitетима, при чему се прво обрачунава камата на преостали износ дуга, а затим се врши исплата дела главнице.

Колона 1: Означава годину отплате кредита.

Колона 2 (Остатак дуга полугодишње): Показује стање дуга на крају сваког полугодишта. Овај износ се смањује након сваке исплате дела главнице, према отплатном плану. На пример, на крају првог полугодишта дуг се смањује са почетних 20,000,000 динара на 17,500,000 динара.

Колона 3 (Остатак дуга годишње): Наводи стање дуга на крају сваке године. На крају прве године, износ дуга остаје 20,000,000 динара јер је то година грејс периода.

Колона 4 (Повећање/смањење дуга годишње): Показује промену у стању дуга током године. Ова вредност изражава смањење дуга због отплате дела главнице, која је фиксна и износи 5,000,000 динара годишње.

Колона 5 (Отплата полугодишње): Приказује износ отплате главнице који се плаћа на крају сваког полугодишта. Свака отплата главнице умањује остатак дуга, доприносећи смањењу износа камате која се обрачунава у наредном периоду.

Колона 6 (Полугодишња камата): Наводи износ камате која се обрачунава полугодишње на преостали дуг. Износ камате опада са смањењем главнице дуга, тако да се на крају првог полугодишта обрачунава камата од 1,000,000 динара, док на крају последњег полугодишта камата износи 125,000 динара.

Колона 7 (Годишња камата): Ова колона приказује укупну камату која се плаћа у току једне године, као збир полугодишњих камата. На пример, у првој години, укупна годишња камата износи 2,000,000 динара.

Колона 8 (Ануитети полугодишње): Представља полугодишњи ануитет који обухвата износ камате и део главнице. Први ануитет је 3,500,000 динара и садржи камату од 1,000,000 динара и отплату дела главнице од 2,500,000 динара.

Колона 9 (Ануитети годишње): Наводи укупне годишње ануитете, односно укупне трошкове дуга који укључују обе полугодишње отплате. На пример, у првој години, укупни ануитети износе 6,875,000 динара.

Овај начин приказа плана отплате омогућава детаљан увид у динамику отплате дуга и финансијски трошак камате, што доприноси бољем разумевању укупних финансијских трошкова у пројектованом периоду.

Табела 13 представља пројекцију финансијских прихода и расхода за период од пет година, уз почетну базну годину. Структурирањем пројекције на кључне приходе и трошкове повезане са финансијским активностима, добија се бољи увид у нето финансијски резултат, односно у добитак или губитак који пројекат остварује на основу ових активности.

1. **Финансијски приходи (Ред 1):** Пројекција показује да укупни финансијски приходи варирају по годинама. У првој години пројекције, они опадају на 85,000 динара, док се у петогодишњем периоду крећу од 85,000 до 100,000 динара. Ови приходи се састоје из:
 - **Прихода од камата (Ред 1.1):** Приходи од камата који потичу од новчаних пласмана и орочених депозита приказују релативну стабилност, са постепеним порастом до 70,000 динара у последњој години.
 - **Позитивне курсне разлике (Ред 1.2):** Почетна вредност за базну годину износи 25,000 динара, али овде нема пројекције у наредним годинама због претпоставке стабилног курса.
 - **Остали финансијски приходи (Ред 1.3):** Ови приходи се односе на додатне приходе из финансијских активности, са пројекцијом која варира између 25,000 и 35,000 динара.

2. **Финансијски расходи (Ред 2):** Финансијски расходи бележе знатно већи износ у односу на приходе. Укупни финансијски расходи у првој години износе 2,005,000 динара и опадају до 395,000 динара у петој години, због постепеног смањења обавеза по дугорочним кредитима. Расходи се деле на:
- **Расходе од камата (Ред 2.1):** Ово су најзначајнији финансијски расходи, који се односе на отплату камата по дугорочним кредитима. У првој години камате износе 2,000,000 динара и смањују се са смањењем главнице, достижући 375,000 динара у петој години.
 - **Негативне курсне разлике (Ред 2.2):** У базној години је пројектована вредност негативних курсних разлика 50,000 динара, док се у наредним годинама претпоставља стабилан курс, те их нема у пројекцији.
 - **Остали финансијски расходи (Ред 2.3):** Ови расходи укључују додатне трошкове везане за финансијске активности, који варирају између 5,000 и 20,000 динара у пројекцији.
3. **Финансијски добитак/губитак (Ред 3):** Ова ставка представља разлику између финансијских прихода и расхода. Табела приказује негативан финансијски резултат током свих пројектованих година, што значи да су финансијски расходи виши од прихода. На пример, у првој години пројекције губитак износи -1,920,000 динара, док се овај износ смањује до -295,000 динара у петој години.

2.8. Биланс успеха

За потребе пословног плана, неопходно је извршити пројекцију будућих резултата у форми биланса успеха за период отплате планираног дугорочног кредита, који најчешће обухвата период од три до пет година [40]. Пројекција нето новчаних токова и профитабилности компаније има за циљ приказати будућу одрживост пројекта и његов утицај на укупно пословање, што се посебно тиче потенцијалних инвеститора и кредитора [13]. Да би се олакшала анализа и разумевање ових података, пројектовани биланс успеха у пословном плану садржи одређене рекласификације у односу на прописани формални биланс успеха, који предвиђа Закон о рачуноводству Републике Србије [5].

Рекласфиковани биланс успеха за потребе пословног плана обухвата следеће главне позиције: пословни приходи, пословни расходи, бруто добитак / (губитак), оперативни расходи (трошкови управе и продаје), пословни добитак / (губитак), финансијски добитак / (губитак), непословни и ванредни добитак / (губитак), добитак / (губитак) пре пореза, порез на добит и нето добитак / (губитак)

2.8.1. Пословни приходи

Пословни приходи у рекласфикованом биланс успеха укључују све пословне приходе осим промене вредности залиха учинака, која се класификује као пословни расход.

Тиме се осигурава да биланс приказује реалне приливе, што је значајно за инвеститоре који су усредсређени на новчане токове [13]. У пословне приходе укључени су следећи приходи (сврстани према рачуноводственим групама):

- Приходи од продаје робе (група 60),
- Приходи од продаје производа и услуга (група 61),
- Приходи од активирања учинака и робе (група 62),
- Приходи од премија, субвенција и дотација (група 64),
- Остали пословни приходи (група 65).

2.8.2. Пословни расходи

Пословни расходи обухватају све трошкове пословања укључујући промене вредности залиха учинака, што омогућава реално приказивање новчаних одлива који настају услед производних и других пословних активности [40]. Конкретно, пословни расходи укључују:

- Набавну вредност продате робе (група 50),
- Трошкове материјала (група 51),
- Трошкове амортизације и резервисања (група 54),
- Промену вредности залиха учинака (група 63).

Део група 52, 53 и 55, који се односи на трошкове производње, такође се укључује у пословне расходе, док се трошкови управе и продаје из ових група исказују као оперативни расходи.

2.8.3. Оперативни расходи

Оперативни расходи укључују трошкове управе и продаје, који су класификовани у групама:

- Трошкови зарада, накнада и осталих личних примања за раднике у управи и продаји (група 52),
- Трошкови производних услуга (група 53),
- Нематеријални трошкови (група 55).

Ови трошкови се приказују одвојено јер представљају трошкове који су индиректно везани за производни процес, али значајно утичу на пословну успешност и захтевају

2.8.4. Финансијски добитак / губитак

Финансијски добитак или губитак односи се на разлику између финансијских прихода и расхода [5]. Финансијски приходи у пројекцији обухватају приходе од камата на орочене депозите и пласмане, док расходи укључују камате по основу отплате дугорочних кредита (Табела 13). Позитивне и негативне курсне разлике укључене су у пројекцију уколико постоји основана претпоставка о њиховој појави.

2.8.5. Подаци који се користе у пројектованом билансу успеха

Пројекција биланса успеха у овом пословном плану укључује следеће изворе података:

- План продаје (Табела 1),
- План производње и развоја (Табеле 2 и 3),
- План основних средстава и амортизације (Табела 5),
- Промена вредности залиха (Табела 6),
- Пројекција дугорочних резервисања (Табела 11),
- Пројекција финансијских прихода и расхода (Табела 13).

Трошкови који се односе на стање залиха недовршене производње и готових производа исказују се као вредност залиха у билансу стања. У биланс успеха се уноси само промена вредности тих залиха на почетку и крају извештајног периода, што утиче на висину пословних расхода. Промене дугорочних резервисања, пак, приказују се као приходи од укидања резервисања или расходи у случају повећања резервисања. Пројектовани биланс успеха у овом пословном плану омогућава потенцијалним инвеститорима увид у будућу профитабилност пројекта и његову способност да генерише новчане токове, уз очекиване промене у финансијским показатељима.

Табела 14 представља пројектовани биланс успеха за период од пет година. У њој су приказане прогнозе за различите позиције биланса успеха, које су важне за

анализу финансијских резултата компаније. Све вредности су представљене у хиљадама динара (000 дин). Свака колона у табели представља резултате за сваку годину, почевши од базне године до пројектованих година 1, 2, 3, 4 и 5.

Главне позиције пројектованог биланса успеха

1. **Пословни приходи (колона 5):** Пројектовани пословни приходи расту из године у годину, почевши од 30.000 дин у базној години до 185.000 дин у петој години. Ови приходи обухватају приходе од продаје робе, производа и услуга, као и остале пословне приходе.
2. **Пословни расходи (колона 6):** Пословни расходи показују значајан раст, почевши од 33.535 дин у базној години до 138.071 дин у петој години. Ови трошкови укључују набавну вредност продате робе, трошкове материјала, промену вредности залиха, трошкове рада, као и опште трошкове производње.
3. **Пословни добитак/(губитак) (колона 7):** Разлика између пословних прихода и расхода показује пословни добитак или губитак. У првој години, компанија има губитак од -3.535 дин, али у наредним годинама, добитак значајно расте, достигавши 46.929 дин у петој години.
4. **Оперативни трошкови (колона 8):** Оперативни трошкови укључују трошкове управе и продаје, и указују на значајне варијације током петогодишњег периода, од 7.581 дин у базној години до 14.456 дин у петој години.
5. **Финансијски приход (колона 9):** Пројектовани финансијски приходи су у опадању, почињући од 120 дин у првој години до 100 дин у петој години.
6. **Финансијски расход (колона 10):** Финансијски расходи расту из године у годину, од 120 дин у првој години до 2.005 дин у другој години, што утиче на финансијски резултат.
7. **Нето добитак/(губитак) (колона 11):** Након одузимања пореза на добит, нето добитак за прву годину је -11.116 дин, али у наредним годинама добитак расте, достигајући 25.743 дин у петој години.

Ова табела пружа важан увид у будуће финансијске резултате компаније. Пројекције показују да, иако компанија започиње с губицима, очекује се значајан раст добити у

наредним годинама, што указује на потенцијалну одрживост и успешност пројекта. Позитивни финансијски показатељи су од великог значаја за потенцијалне инвеститоре и кредиторе, јер они указују на способност компаније да генерише новчане токове и оствари профит.

2.9. Биланс стања

Пројектовани биланс стања пружа детаљан увид у планску структуру имовине и обавеза предузећа, са циљем оптималног управљања ресурсима и испуњења будућих обавеза. На страни активе, овај биланс приказује планске вредности основних средстава и обртне имовине, док се на страни пасиве представљају пројектоване обавезе и капитал. Ниво рачланјивања појединих позиција у овом билансном приказу директно је условљен потребама за тачнијим састављањем плана новчаних токова, што обезбеђује и прецизније управљање финансијским токовима предузећа.

Пројектовани биланс стања у неким аспектима разликује се од формалног, прописаног обрасца биланса стања. Једна од главних разлика огледа се у приказивању непокривеног губитка. Уместо да се овај губитак води као засебна позиција у оквиру активе (група 29), у пројекцијама се он третира као смањење позиције нереспоређене добити (група 32), што омогућава бољи преглед расподеле финансијских резултата и њиховог утицаја на структуру капитала [2].

-Пројекција основних средстава и обртне имовине

За пројекцију основних средстава користе се подаци из „Плана основних средстава и амортизације“ (Табела 5), који обухватају планску амортизацију и динамику набавке нових основних средстава, при чему су све пројекције усклађене са очекиваним инвестиционим активностима предузећа. Такође, за пројекцију обртне имовине користе се подаци из пројекције вредности залиха (Табела 6) и пројекције краткорочних потраживања (Табела 7), који представљају структуру и динамику обртног капитала потребног за одржавање текуће ликвидности предузећа. Готовина се исказује на основу података из пројекције „Биланс токова готовине“ (Табела 16), чиме се утврђује оптимална количина расположивих новчаних средстава за текуће обавезе [16].

-План пасиве: Обавезе и капитал

Када је у питању пројектовање пасиве, посебан значај има планирање промена у структури капитала и обавеза, што је основа за дугорочну одрживост пословања и

финансијску стабилност предузећа. За пројекцију дугорочних обавеза и промена на капиталу користе се подаци из „Плана извора финансирања“ (Табела 9), „Плана промена структуре и вредности капитала“ (Табела 10), као и пројекције резервисања (Табела 11). У овим плановима детаљно су приказани сви аспекти који се односе на могуће измене у капиталу, као и изворе и услове за дугорочна задужења предузећа [21].

Планирање краткорочних обавеза се врши на основу података из „Пројекције краткорочних обавеза“ (Табела 7), која укључује краткорочне кредите и обавезе према добављачима, као и остале текуће обавезе. Ова позиција је кључна за одржавање ликвидности и способност предузећа да на време измирује краткорочне обавезе, при чему су све пројекције засноване на очекиваним пословним токовима и финансијским условима у будућем периоду [36].

У пројектованом билансу стања подразумева се да се остварена нето добит не распоређује већ кумулира на позицији „нереспоређени добитак“ (позиција 8.3.), што омогућава јачање капиталне основе предузећа и повећава отпорност према финансијским ризицима.

Табела 15 приказује пројектоване билансе стања у наредних пет година (изражене у хиљадама динара), чиме се омогућава преглед планиране имовине и обавеза предузећа по годинама.

Актива

Стална имовина се састоји искључиво од основних средстава, која су приказана са планираним вредностима за сваку годину, почевши од 34.200 хиљада динара у години 1 и постепено опадајући до 29.000 хиљада динара у години 5.

Обртна имовина се састоји од залиха, краткорочних потраживања и готовине. Вредност залиха расте са 7.500 хиљада динара у базној години до 22.947 хиљада динара у години 5. Краткорочна потраживања и пласмани такође бележе раст, док се готовина повећава од 17.314 у базној години до 60.348 хиљада динара у години 5.

Пословна актива укључује зброј сталне и обртне имовине, који укупно расте од 35.314 до 121.545 хиљада динара у петогодишњем периоду.

Пасива

Капитал обухвата основни капитал, резерве и нереспоређени добитак. Основни капитал остаје константан од године 1 до године 5, док нереспоређени добитак бележи значајан раст, што одражава кумулирани профит.

Дугорочна резервисања су приказана са почетном вредношћу од 4.500 хиљада динара у базној години, док се у наредним годинама планирају смањења, тако да у годинама 4 и 5 износе 1.000 хиљада динара.

Обавезе се састоје од дугорочних и краткорочних обавеза. Дугорочне обавезе у првој години износе 20.000 хиљада динара и редукују се до године 5 када износе 0, док краткорочне обавезе бележе релативну стабилност и расту са 9.099 хиљада динара у години 1 до 14.331 хиљаде динара у години 5.

Свеобухватни преглед - пројектовани биланс стања приказује укупну активу и пасиву која је у потпуности усклађена за сваки пројектовани период, са константним порастом на обе стране биланса. Ово омогућава реалистичну пројекцију будућих финансијских позиција предузећа и служи као основ за планирање ликвидности, задуживања и капиталне структуре.

1) У датом примеру ради једноставности нисмо пројектовали дугорочна потраживања, као ни АВП, ПВП и ванпословна средства и изворе ванпословних средстава. Уколико предложено улагање има ефекта на претходно наведене позиције биланса стања, потребно је извршити и њихову пројекцију.

2) Стање готовине за сваки од периода пројекције добија се тако што се од укупно пројектоване пасиве одузму све пројектоване позиције активе, сем позиције 3.3, која се добија као резултат тог одузимања.

2.10. Пројектовани биланс токова готовине

Састављање биланса токова готовине користи пројектовани нето добитак из биланса успеха и планиране промене на позицијама пројектованог биланса стања, омогућавајући боље разумевање новчаних токова и оптимизацију ликвидности предузећа у датом периоду [35].

Пројекција новчаних токова врши се индиректном методом, при чему се нето добитак из биланса успеха прилагођава за ненаплаћене приходе и неизмирене расходе, као и за остале пословне промене које утичу на приливе и одливе новца, попут инвестиционих и финансијских активности [15]. Овим приступом коригују се и ставке попут амортизације, расходања основних средстава, губитака од продаје, и отписа потраживања, које се приказују у билансу успеха али не утичу на реалне новчане токове [19].

Принципи пројекције новчаних токова- за планирање новчаних токова примењују се следећи принципи:

- **Приливи:** а) Добитак из биланса успеха, б) Амортизација, в) Смањење позиција у активи биланса стања, г) Повећање позиција у пасиви биланса стања.
- **Одливи:** а) Губитак из биланса успеха, б) Повећање позиција у активи биланса стања, в) Смањење позиција у пасиви биланса стања.

Нето новчани ток се израчунава као разлика укупних прилива и одлива. Збир овог нето тока и почетног стања готовине чини стање готовине на крају периода, што служи као основа за пројекцију ликвидности и обезбеђење адекватних новчаних средстава [45].

На основу горе наведених смерница, пројекција готовинских токова обезбеђује тачан приказ кретања новчаних средстава и служи као основа за доношење кључних финансијских одлука у управљању новчаним средствима предузећа [30].

Табела 16 приказује пројектовани биланс токова за текућу годину, омогућавајући увид у планиране приливе и одливе по сваком пословном периоду и доприносећи бољем управљању ликвидношћу [41].

Да би се обезбедила прецизност и разумевање пројекције готовинских токова у табели 16, користимо приступ заснован на стандардним методама финансијског управљања, с посебним освртом на утврђивање нето новчаних токова и стања готовине на крају сваког периода. Ова пројекција има за циљ да пружи основу за процену ликвидности предузећа у наредним годинама, узимајући у обзир специфичне промене у обртним средствима, обавезама и дугорочним резервама.

1. Прилози и одливи новчаних средстава: Прилози обухватају пројектовану нето добит из биланса успеха, као и повећање дугорочних обавеза и основног капитала. Овде се посебно узимају у обзир и средства добијена из продаје или инвестиција у основна средства, што одражава основне изворе финансирања.

2. Повећање и смањење обртних и дугорочних средстава: У табели су приказани како повећања обртних средстава тако и евентуална смањења резерви и дугорочних обавеза. Повећање улагања у обртна средства има директан утицај на потребе за готовином, док смањење дугорочних резерви може ослободити средства за друге намене.

3. Израчунавање нето новчаног тока: Нето новчани ток израчунава се као разлика

између прилога и одлива (1-2). Овај резултат представља основу за утврђивање ликвидности, односно доступности новчаних средстава за текуће и будуће потребе предузећа.

4. Процена стања готовине на почетку и крају периода: Стање готовине на почетку периода користи се за утврђивање нето новчаних токова, што затим доводи до пројекције завршног стања на крају периода. Овде се види континуитет финансијског управљања где је циљ очување оптималне ликвидности за сваки период пројекције.

2.10. Анализа рентабилности

У пословном планирању и пројекцији будућих пословних резултата кључну улогу заузима анализа рентабилности планиране инвестиције, која представља основни инструмент за оцену исплативости и будуће успешности улагања. Ову анализу, поред самих инвеститора, најчешће врше банке и други кредитори како би утврдили степен ризика и потенцијалне користи улагања у предузеће или одређени пројекат.

Основе анализе рентабилности: анализа рентабилности се превасходно ослања на пројекцију нето новчаних токова из биланса токова готовине, као и на динамичке показатеље рентабилности, који обухватају периоде у којима ће се инвестирани капитал повратити. Поред анализе нето новчаног тока, један од кључних показатеља је и анализа преломне тачке (break-even point), која означава тачку у којој пословање почиње да остварује профит, односно тренутак када укупни приходи постају једнаки укупним трошковима.

Динамички и статички показатељи рентабилности: у анализи рентабилности се поред динамичких метода, као што је анализа новчаних токова и преломне тачке, често примењују и статички показатељи добијени из биланса стања и биланса успеха. Ови показатељи, као што су повраћај инвестиције (ROI), повраћај укупних средстава (ROA), и коефицијент обртног капитала, омогућавају статичку процену финансијског здравља предузећа и његове могућности да генерише профит у односу на своје укупне ресурсе.

Примена анализе рентабилности у пракси: у пракси, анализа рентабилности омогућава инвеститорима да процене степен сигурности својих улагања и пружа кључне информације о томе да ли је предузеће у стању да оствари позитивне финансијске резултате у будућем периоду. У комбинацији са другим финансијским анализама, као што су анализа ликвидности и задужености, анализа рентабилности

представља свеобухватан приступ у процени финансијске одрживости и успешности планираног улагања.

Овакав свеобухватан приступ омогућава инвеститорима и кредиторима да стекну јаснију слику о пројектованој добити, структури прихода и трошкова, као и о начинима финансирања инвестиције. Успешна примена анализе рентабилности и правилна интерпретација резултата представљају основ за доношење информисаних одлука и унапређење конкурентске позиције предузећа. [7]

2.10.1. Динамички показатељи рентабилности

Динамички показатељи се израчунавају на основу нето новчаних прилива као основног показатеља рентабилности пројекта. Ови показатељи омогућавају процену исплативости пројекта кроз низ узастопних обрачунских периода, чиме се пружа јаснији увид у дугорочну одрживост и финансијску стабилност инвестиције.

Основни динамички показатељи који се користе за оцену исплативости предложеног програма обухватају:

- **Нето садашњу вредност инвестиције (NSV)**, која одражава укупну вредност очекиваних новчаних прилива дисконтованих на садашњи тренутак, умањену за почетно улагање;
- **Време исплативости инвестиције (Payback period)**, као временски период потребан за повраћај укупно уложених средстава;
- **Интерну стопу рентабилности (IRR)**, која представља дисконтну стопу при којој је нето садашња вредност новчаних токова једнака нули, одражавајући максималну прихватљиву стопу повраћаја за инвеститора.

Ови показатељи омогућавају инвеститорима и кредиторима да донесу информисане одлуке о профитабилности и исплативости предложеног инвестиционог пројекта, узимајући у обзир могуће ризике и временски ток остваривања приходаатура. [7]

2.10.2. Нето садашња вредност

Нето садашња вредност (NSV) инвестиције одражава разлику између дисконтованих прилива и одлива готовине повезаних са инвестицијом, изражених у текућим динарима. Прорачун NSV подразумева прецизно израчунавање очекиваних прилива и одлива

готовине инвеститора након сервисирања дугова за сваки период пројекције. Основни елемент овог прорачуна је нето новчани ток, који је приказан у билансу готовинских токова.

Да би се добила NSV, потребно је применити одговарајуће дисконтне факторе за сваки период у складу са каматном стопом кредита, или са преовлађујућом тржишном каматном стопом. Дисконтни фактор се одређује по формули:

$$DF_n = (1 + KS/100)^{-n}, DF_n = (1 + KS / 100)^{-n}, DF_n = (1 + KS/100)^{-n},$$

где је:

- DF_n — дисконтни фактор за период n ,
- KS — каматна стопа.

На пример, у случају да је каматна стопа 10%, дисконтни фактор за пету годину би износио:

$$DF_5 = (1 + 10/100)^{-5} = 1,6105. DF_5 = (1 + 10 / 100)^{-5} = 1,6105. DF_5 = (1 + 10/100)^{-5} = 1,6105.$$

Очекивани приливи и одливи готовине за сваки период у пројекцији затим се дисконтованим факторима деле, како би се добили њихови садашњи износи. Збир дисконтованих нето прилива за све периоде чини укупну нето садашњу вредност инвестиције. Инвестиција се сматра исплативом када је нето садашња вредност позитивна, односно када је већа од нуле. [7]

Ова табела приказује прорачун нето садашње вредности (НСВ) инвестиције, где се примењује дисконтни фактор на бази каматне стопе од 10%. Нето садашња вредност на крају петог периода износи 23.868 хиљада динара, што указује на исплативост инвестиције, јер је НСВ позитиван.

2.10.3. Време исплативости инвестиције

Време исплативости инвестиције представља период у коме акумулирани нето новчани ток пре сервисирања дугова прелази позитивну вредност, што указује на тачку у којој пројекат почиње да генерише позитивне приливе за инвеститоре. За израчунавање овог показатеља користи се формула која обухвата кључне компоненте, као што су почетна вредност инвестиције, акумулирани приливи, и годишњи нето приливи током пројектованог периода. Као што је илустровано у Табели 18, нето прилив пре

сервисирања дугова се кумулира до тачке у којој покрива иницијалну инвестицију.

У конкретном примеру, почетно улагање је 30.000 хиљада динара (Табела 9, позиција 6), а кумулативни нето прилив из претходних година на позицији 6 у Табели 18 показује да ће у трећој и четвртој години кумулативни приливи премашити иницијалну инвестицију. Прецизно време исплативости одређује се додавањем односа између разлике почетне инвестиције и кумулативног прилива из године која претходи години преласка (година 3), као и разлике између укупних прилива у години преласка (година 4) и претходне године, према следећој формули:

$$\text{Време исплативости инвестиције} = 3 \text{ године} + \frac{30.000 - 16.847}{32.283 - 16.847} = 3,85 \text{ година}$$

Овакав поступак је описан у литератури, која указује на значај анализе времена исплативости у процени финансијске оправданости инвестиције и ризика повезаног са њеним повратом [40].

2.10.4. Интерна стопа рентабилности

Интерна стопа рентабилности (IRR) је она каматна стопа која би, уз дисконтовање будућих нето новчаних токова пре сервисирања дугова, садашњу вредност ових токова изједначила са нулом. Дакле, IRR представља каматну стопу при којој су дисконтовани приливи једнаки укупним почетним инвестиционим улагањима, што утиче на способност пројекта да генерише довољан принос. Уколико је интерна стопа рентабилности виша од актуелне тржишне каматне стопе, инвестиција се сматра рентабилном и привлачном за потенцијалне инвеститоре.

Иако не постоји прецизна аналитичка формула за директно израчунавање IRR, постоје методе испробавања различитих каматних стопа како би се утврдила она која доводи нето садашњу вредност ближе нули. У савременим условима, финансијски калкулатори и софтвери попут Excel-а омогућавају аутоматско израчунавање IRR-а, што је коришћено и у анализи овог пројекта. На тај начин, IRR је прорачунат као индикатор економске оправданости предложене инвестиције, при чему је важан показатељ профитабилности.

Преглед израчунатих вредности времена исплативости инвестиције и интерне стопе рентабилности дат је у Табели 18. [40]

Табела 18 приказује анализу времена исплативости инвестиције и интерне стопе рентабилности за предложени инвестициони пројекат, уз каматну стопу од 10% и све вредности приказане у хиљадама динара. Уколико су ова два показатеља испуњена, инвестиција се сматра оправданом и профитабилном.

Редни број 1: Нето новчани ток

Ова колона садржи годишњи нето новчани ток из Табеле 16, позиција 3. Он представља разлику између укупних прилива и одлива за сваку годину након укључених оперативних трошкова.

Редни број 2: Одливи за сервисирање дуга

Наведени износи представљају годишње издатке за отплату дуга, преузети из Табеле 12, позиција 9.

Редни број 3: Нето новчани прилив пре сервисирања дуга

У овом реду приказан је нето новчани прилив пре отплате дугова, који се израчунава као збир редова 1 и 2 (нето новчани ток + износи за сервисирање дуга). Овај показатељ одражава укупни приход који би пројекат генерисао пре него што се одбију износи за отплату дугова.

Редни број 4: Дисконтни фактор

Дисконтни фактор представља фактор којим се будући новчани токови дисконтовањем свде на садашњу вредност, уз каматну стопу од 10%. Дисконтни фактор је већи како се удаљавамо у будућност, јер растући трошкови капитала смањују вредност будућих прилива.

Ред број 5: Дисконтовани нето прилив инвестиције

Овај ред приказује дисконтоване новчане токове (нето приливи пре сервисирања дуга, дисконтовани дисконтним факторима). На овај начин се добија садашња вредност нето прилива за сваку годину, при чему је износ у првој години највећи.

Ред број 6: Кумулативни нето прилив инвестиције пре сервисирања дугова

Ова колона представља акумулиране дисконтоване новчане токове за сваку годину, на основу сабирања претходних година са тренутним новчаним током. Овај показатељ указује на укупну акумулирану вредност пројекта до сваке године анализе.

- **Време исплативости инвестиције (3,85 године):** Време потребно да кумулативни нето прилив достигне иницијално улагање (30.000) износи 3,85

година. Ово значи да пројекат постаје исплатив у периоду између треће и четврте године, што је додатно појашњено у формули у опису текста.

- **Интерна стопа рентабилности (IRR) од 35,78%:** IRR је прорачуната каматна стопа која дисконтовањем новчаних токова доноси садашњу вредност инвестиције једнаку нули. IRR је знатно виша од преовлађујуће каматне стопе (10%), што значи да је инвестиција рентабилна и економски оправдана за улагање.

2.10.5. Преломна тачка

Преломна тачка представља обим производње и продаје при коме се приходи изједначавају са укупним трошковима, а остварена добит је једнака нули. Она је одређена износом фиксних и варијабилних трошкова по јединици производа, као и продајном ценом производа. Утврђивањем овог нивоа, предузеће може проценити минималну производњу и продају која ће обезбедити позитивне пословне резултате. Ова анализа је значајна приликом планирања нових пројеката и представља једну од основа за доношење инвестиционих одлука. Тачке користи се следећа формула:

$$N = \frac{FT}{C - VT}$$

где су:

N - минимални број јединица које је потребно произвести и продати за позитиван пословни исход у свим периодима,

FT - укупни фиксни трошкови у датом периоду,

VT - варијабилни трошкови по јединици производа,

C - продајна цена по јединици производа.

Примена у пројекту: у овом примеру, фиксни трошкови су износили 12.500, продајна цена јединице производа је 5,00, док су варијабилни трошкови по јединици 3,45. Услед тога, преломна тачка се може израчунати на следећи начин:

$$\text{Преломна тачка} = \frac{12.500}{5,00 - 3,45} = 8.065 \text{ комада}$$

Овај резултат показује да је минимални обим производње потребан за покривање свих трошкова 8.065 јединица. Уколико се пројектовани обим производње, који износи 103.600 јединица, налази изнад преломне тачке, инвестиција је економски оправдана и високо рентабилна, што потврђује финансијску стабилност планираног пројекта. [38,28]

У обрачун су ушли само производња и трошкови производње новог производа

Формула за преломну тачку:

-Фиксни трошак = 12,500

-Цена по јединици = 5.00

-Варијабилни трошак по јединици = 3.45

$$\text{Преломна тачка} = \frac{12.500}{5,00 - 3,45} = 8.065 \text{ комада}$$

Дакле, преломна тачка је **8065 комада**.

Графикон рентабилности показује:

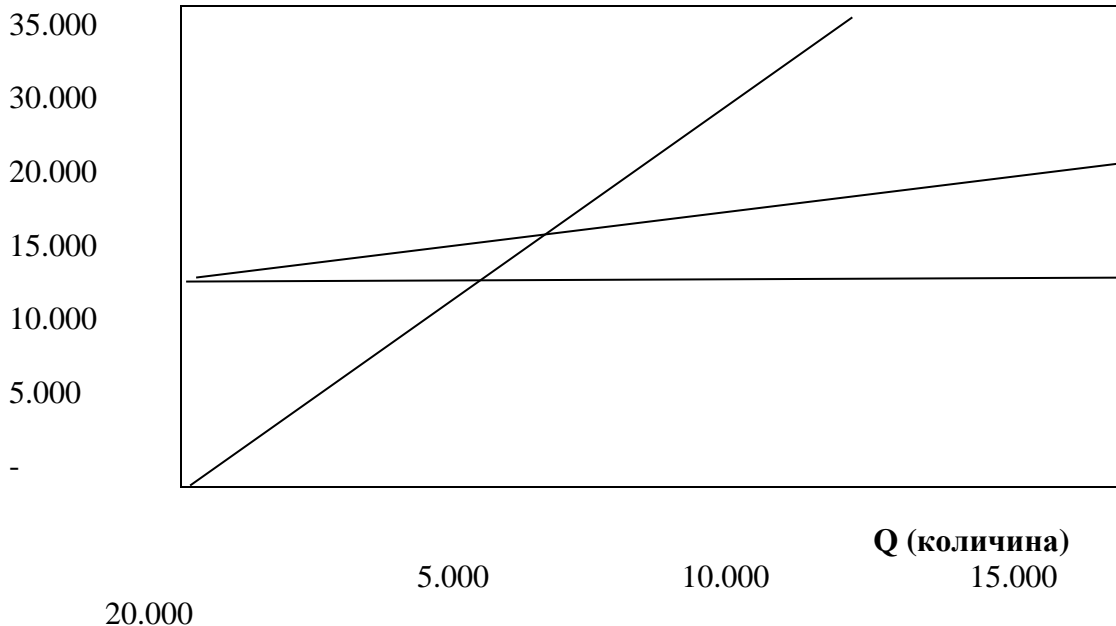
-На Х-оси (хоризонталној) количину производа (количина продаје).Q

-На Y-осиси (вертикалној) укупни приход и укупни трошак.УР и УТ

Преломна тачка је де се **приход и трошак секу**, тј. Када приход постане једнак укупним трошковима, што значи да се почиње остваривати профит након продаје тих **8065 комада**.

Графички приказ 1- Преломна тачка

УР и УТ



2.10.6. Статистички показатељи

Статистички показатељи користе се за анализу биланса стања и успеха за један обрачунски период. На тај начин, сви статички показатељи биће израчунати за сваки обрачунски период пројекције. Основни статички показатељи су:

- a. Маргина бруто добитка,
- b. Маргина пословног добитка,
- c. Маргина нето добитка,
- d. Принос на имовину,
- e. Принос на капитал.

Поред ових, постоје и други статички показатељи као што су показатељи ликвидности, солвентности и задужености, који се такође могу укључити у бизнис план [40,28]. Не постоји једна референтна вредност за оцену ових показатеља, па се обично користи просечна вредност за дату грану делатности.

Маргина бруто добитка представља један од показатеља профитабилности који указује на то колико пословних прихода остаје након покривања директних трошкова производње. Ова маргина се рачуна тако што се пословни добитак из пројектованог биланса успеха (Табела 14, позиција 3) дели са пословним приходима у истом билансу (Табела 14, позиција 1), а затим множи са сто да би се изразио у процентима [29].

Маргина пословног добитка, такође показатељ профитабилности, показује колико пословних прихода остаје након покривања свих трошкова производње и продаје, који се могу искористити за подмирење финансијских и ванредних расхода. Ова маргина се израчунава тако што се оперативни добитак из пројектованог биланса успеха (Табела 14, позиција 5) дели са пословним приходима за исти обрачунски период, а резултат се множи са сто [28].

Маргина нето добитка указује на то колико прихода остаје након покривања свих трошкова и расхода и може се користити за будуће инвестиције или исплату дивиденди. Рачуна се тако што се нето добитак из биланса успеха (Табела 14, позиција 11) дели са пословним приходима (Табела 14, позиција 1) и множи са сто [1].

Принос на имовину показатељ је ефикасности коришћења имовине предузећа и указује на принос или "зараду" на ангажовану имовину. Овај показатељ се израчунава тако што се оперативни добитак (Табела 14, позиција 5) дели са укупном активношћу на крају обрачунског периода (Табела 15, позиција 7) и множи са сто. Понекад се

уместо оперативног добитка користи нето добитак, али је за тачнију процену ефикасности коришћења имовине пожељно користити пословни добитак [13,16].

Принос на капитал – за разлику од приноса на имовину, који мери ефикасност коришћења имовине без обзира на изворе финансирања, принос на капитал указује на ефикасност коришћења сопствених средстава предузећа. Овај показатељ израчунава се тако што се нето добитак (Табела 14, позиција 11) дели са капиталом из биланса стања (Табела 15, позиција 8) и множи са сто [40].

У наредној Табели 20 приказани су израчунати статички показатељи на примеру који се може унети у бизнис план.

2.11. Рацио бројеви

Рацио бројеви представљају финансијске показатеље који указују на различите аспекте пословања и перформанси предузећа, анализом односа различитих елемената из биланса стања и биланса успеха. Они служе као алат за процену успешности пословања, ефикасности управљања ресурсима, нивоа задужености и дугорочне одрживости предузећа [39]. Основна предност рацио бројева је у њиховој способности да омогуће брзу и директну анализу перформанси предузећа, те упоређивање са другим компанијама у истој индустрији или са референтним вредностима у одређеном временском периоду [28].

Рацио анализа је неопходна јер пружа свеобухватан увид у финансијско стање предузећа, односно омогућава менаџменту и инвеститорима да идентификују кључне аспекте перформанси предузећа, као и слабости и могућности за унапређење [42]. Кроз овај метод могуће је идентификовати трендове у пословању, као и уочити дефиците у одређеним показатељима у односу на индустријске стандарде или историјске податке предузећа [1].

Међутим, рацио анализа има и своје недостатке. На пример, показатељи могу бити мање релевантни уколико се пореде са другачијим компанијама, због специфичности различитих индустрија и специфичности рачуноводствених метода. Додатно, она пружа статички увид који не узима у обзир макроекономске промене које утичу на финансијске перформансе предузећа [28, 13].

Предности рацио анализе- главне предности рацио анализе укључују:

-**Поредивост** – омогућава упоређивање са другим компанијама у истој индустрији.

-**Праћење трендова** – прати трендове у перформансама предузећа током времена, што је кључно за одређивање континуитета у пословању и утврђивање области које захтевају интервенције [39,16].

-**Ефикасност у анализи** – рацио анализа користи мале, концизне формуле које омогућавају брзу процену комплексних финансијских података [40].

Недостаци рацио анализе - међу најзначајнијим недостацима рацио анализе су:

-**Осетљивост на рачуноводствене методе** – резултати се могу значајно разликовати у зависности од рачуноводствених стандарда који се примењују у различитим земљама или компанијама [28].

-**Статичност података** – рацио анализа заснива се на подацима из финансијских извештаја, који су статични и не приказују промене у реалном времену, те могу дати само тренутни пресек, без пројекције будућих промена [1].

-**Слабости у поређењу** – упоредивост рацио показатеља је отежана уколико предузећа припадају различитим гранама или имају различиту структуру капитала [13].

2.11.1. Показатељи ликвидности

Показатељи ликвидности мере способност предузећа да испуњава краткорочне обавезе.

Најчешће коришћени показатељи ликвидности су:

1. **Текући рацио** (односи се на однос текућих средстава и краткорочних обавеза):

$$\text{Текући рацио} = \frac{\text{Текућа средства}}{\text{Краткорочне обавезе}}$$

2. **Брзи рацио** (исправљен показатељ текуће ликвидности који искључује залихе, које су мање ликвидне):

$$\text{Брзи рацио} = \frac{\text{Текућа средства} - \text{Залихе}}{\text{Краткорочне обавезе}}$$

Ови показатељи указују на способност предузећа да подмирује краткорочне обавезе и одржава финансијску стабилност [42].

2.11.2. Показатељи активности

Показатељи активности мере ефикасност коришћења имовине предузећа у сврху генерисања прихода. Најважнији показатељи активности укључују:

1. **Обрт имовине** (мера ефикасности коришћења укупне имовине):

$$\text{Обрт имовине} = \frac{\text{Пословни приходи}}{\text{Укупна имовина}}$$

2. **Обрт залиха** (мери колико пута су залихе "обрнуте" или продате у току године):

$$\text{Обрт залиха} = \frac{\text{Пословни приходи}}{\text{Залихе}}$$

Ови показатељи указују на ефикасност управљања имовином, што је значајно за компаније са великим обимом залиха или дугим производним циклусима [28,13].

2.11.3. Показатељи финансијске структуре

Показатељи финансијске структуре мере ниво задужености и структуру извора финансирања предузећа. Они укључују:

1. **Рацио задужености** (процентуално учешће дуга у укупном финансирању):

$$\text{Рацио задужености} = \frac{\text{Укупне обавезе}}{\text{Укупна актива}}$$

2. **Коефицијент дуга** (процент дуга у односу на капитал):

$$\text{Коефицијент дуга} = \frac{\text{Укупне обавезе}}{\text{Укупни капитал}}$$

Ови показатељи пружају информације о дугорочној способности предузећа да отплати дугове и ефикасности коришћења позајмљених средстава у односу на сопствени капитал [1].

Табела 21 - Пример рацио анализе: обрачун за пословну годину

Показатељ	Формула	Вредност
Текући рацио	Текућа средства / Краткорочне обавезе	1.8
Брзи рацио	(Текућа средства - Залихе) / Краткорочне обавезе	1.2
Маргина нето добитка	(Нето добитак / Пословни приходи) × 100	12%
Принос на капитал	(Нето добитак / Капитал) × 100	15%
Обрт залиха	Пословни приходи / Залихе	5.4

Ова табела пружа основу за процену тренутних финансијских перформанси предузећа у односу на циљане вредности или индустријске стандарде, те може бити смерница за будуће одлуке у пословању [13,16].

3. СТРУЧНО ИСТРАЖИВАЧКИ РАД- Оцена ефикасности пословног плана у компанији PVC столарија

УВОД

Савремено пословно окружење које карактеришу иновације и динамично тржиште, ефективно планирање представља основу за дугорочни успех компаније. Компанија „Mirex“ доо из Руменке већ више од три деценије послује у сектору увоза и дистрибуције алуминијумских и PVC профила, а њена могућа експанзија на производњу и продају готове PVC столарије отвара нове могућности за позиционирање на тржишту. Основана је 1992. године, са седиштем у Руменци, на адреси Руменачки пут 25, тренутно броји 53 запослених.

Главне активности обухватају дистрибуцију висококвалитетних алуминијумских профила (Elvial, Грчка) и PVC профила (Winhouse, Турска; Roplasto, Немачка). Такође, компанија нуди окове за столарију (Winkhaus, Немачка) и сродне материјале. Компанија „Mirex“ има високо изграђену репутацију у сектору грађевинарства, са посебним фокусом на материјале који доприносе енергетској ефикасности.

Овај рад ће обухватити анализу тржишних трендова и конкурентских активности у сектору PVC столарије, уз детаљно разматрање финансијских и организационих аспеката. Растућа потражња за енергетски ефикасним и одрживим решењима указује на велики потенцијал за ову грану пословања. Укључивање „Mirex“-а у производњу PVC столарије захтева детаљну процену ризика и дефинисање стратегије позиционирања, као и предлоге за оптимизацију пословних процеса. Тржишна анализа ће се фокусирати на растуће захтеве за енергетски ефикасним производима, са акцентом на квалитет и еколошку прихватљивост. Финансијска пројекција ће укључивати процену потребних инвестиција, временски оквир за поврат улагања и анализу профитабилности. Оперативни аспекти, попут оптимизације организационе структуре и примене дигиталних технологија, биће разматрани како би се обезбедила одржива конкурентска предност. Приложени план ће се ослонити на доступне податке и најбоље праксе, доприносећи јаснијем разумевању како унутрашњих капацитета, тако и тржишних могућности за „Mirex“.

3.1. АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ПЛАНА КОМПАНИЈЕ "MIREX"

3.1.1. Преглед делатности компаније

Компанија „Mirex“ из Новог Сада већ годинама успешно послује на тржишту увоза и дистрибуције алуминијумских и PVC профила, као и пратећих материјала за производњу столарије. Њихов основни асортиман обухвата широк спектар производа који укључују различите врсте профила за прозоре и врата, оквире, заптивке и друге додатке који су неопходни за монтажу и уградњу столарије. Компанија је позната по свом фокусу на квалитет производа и професионалну услугу, што јој је омогућило да стекне значајан број сталних клијената и партнерстава, како у Србији, тако и у региону. Током година, „Mirex“ је успоставио чврсте пословне односе са бројним произвођачима и добављачима материјала из Европе и Азије, што им обезбеђује стабилну снабдевеност и конкурентне цене [53]. Поред тога, компанија пружа и консултантске услуге у области избора одговарајућих материјала и техничке подршке приликом уградње, што их додатно позиционира као једног од лидера у овој области. Планови компаније обухватају проширење делатности на производњу столарије по мери, како би искористили своје искуство и инфраструктуру и одговорили на растућу потражњу за квалитетним и приступачним производима на тржишту грађевинских материјала.

3.1.2. Мисија и визија компаније

Мисија компаније „Mirex“ је да обезбеди врхунски квалитет производа и услуга у области дистрибуције алуминијумских и PVC профила и пратећих материјала, са фокусом на задовољење потреба својих клијената и пословних партнера. Компанија настоји да буде поуздан и иновативан партнер који својим производима и услугама доприноси развоју грађевинске индустрије у Србији и региону. Визија компаније је да постане лидер у производњи готове столарије, са препознатљивим брендом који симболизује квалитет, поузданост и одрживост. У складу са овом визијом, компанија планира да настави са улагањима у савремене технологије и људске ресурсе, како би осигурала континуирано побољшање квалитета својих производа и услуга, као и да прошири своје пословање на нова тржишта и сегменте. Компанија тежи да своју делатност развија на одржив начин, узимајући у обзир потребе заштите животне средине и енергетске ефикасности, што ће бити један од кључних елемената њихове стратегије у наредним годинама.

3.1.3. Преглед тржишта и конкурентске позиције

Тржиште грађевинског материјала и столарије у Србији и региону карактерише се све већом потражњом за висококвалитетним и енергетски ефикасним решењима, што представља значајну прилику за компанију „Mirex“. Трендови показују да се све више грађевинских пројеката, како у сегменту стамбених, тако и у сегменту комерцијалних објеката, окреће ка употреби савремених материјала и технологија које омогућавају бољу изолацију и ефикасност. Поред тога, све већи број домаћинстава и предузећа улаже у замену старих прозора и врата новим моделима који обезбеђују бољу топлотну и звучну изолацију, чиме се смањују трошкови енергије и побољшава удобност простора [52]. Компанија „Mirex“ има потенцијал да искористи овај тренд захваљујући својој постојећој инфраструктури и мрежи дистрибуције, али је потребно да развије адекватне производне капацитете и стратегију маркетинга како би могла успешно да се такмичи са већ етаблираним произвођачима.

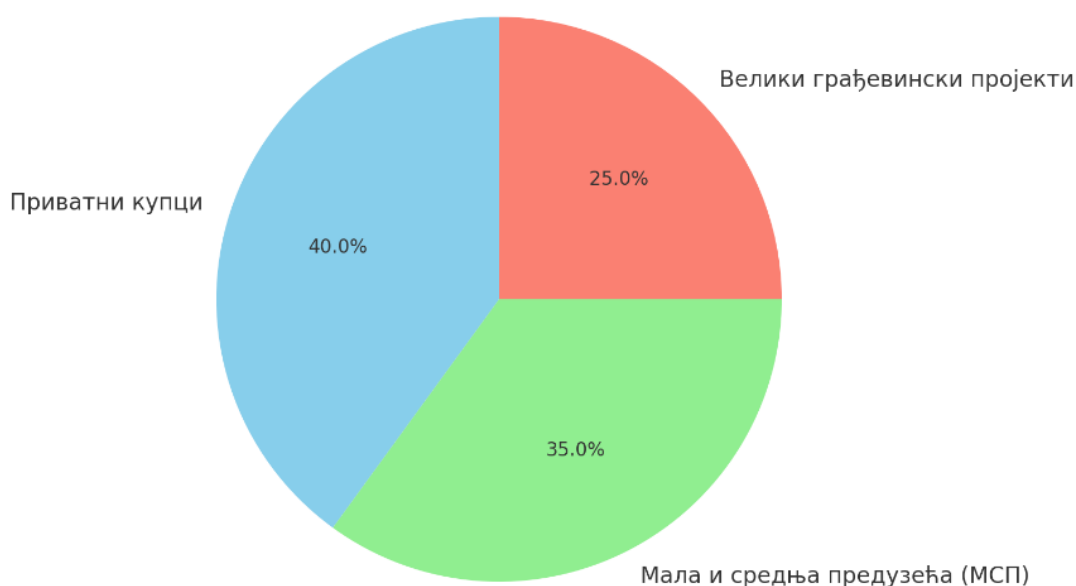
У последњих неколико година, грађевинска индустрија у Србији и региону бележи константан раст, што је резултат повећане тражње за стамбеним и комерцијалним објектима. Овај раст је подржан економским опоравком и побољшањем животног стандарда, као и бројним стимулацијама за улагање у некретнине и енергетску ефикасност. Поред тога, усвајање строжих стандарда у области заштите животне средине и енергетске ефикасности допринело је порасту интересовања за модерне материјале и технологије које омогућавају значајне уштеде у енергетској потрошњи. PVC столарија се све више препознаје као оптимално решење, како због својих техничких карактеристика и трајности, тако и због приступачности у односу на друге материјале као што су дрво или алуминијум [52]. Очекује се да ће се овај тренд наставити, посебно у сегменту реновирања старих објеката и улагања у енергетску ефикасност, што ће допринети даљем расту потражње за производима компаније „Mirex“.

Конкуренција на тржишту столарије у Србији је веома јака и обухвата како домаће, тако и стране произвођаче и дистрибутере. Велики број компанија које су већ успостављене на тржишту имају развијену дистрибутивну мрежу и препознатљив бренд, што им омогућава да одрже своју позицију и успешно се такмиче на тржишту. Поред тога, неке од тих компанија имају и сопствене производне капацитете, што им омогућава већу контролу над квалитетом производа и нижим трошковима производње. Компанија „Mirex“ има предност у томе што је већ присутна на тржишту као добављач

материјала, али ће бити неопходно да развије стратегију диференцијације која ће је издвојити од конкуренције. То може укључивати улагање у нове технологије, развој иновативних производа или пружање додатних услуга, као што су брза испорука или уградња на лицу места. Такође, маркетиншка стратегија треба да буде усмерена на јачање бренда и промоцију предности њихових производа у односу на конкуренте. Сегментација тржишта је кључни корак у развоју стратегије компаније „Mirex“, јер омогућава да се прецизније одреди који су то сегменти потрошача најрелевантнији за њихове производе и услуге. У оквиру овог процеса, тржиште је подељено на неколико сегмената, укључујући приватне купце који углавном реновирају своје домове, мала и средња предузећа која се баве грађевинским радовима, као и велики грађевински пројекти који захтевају велике количине материјала за изградњу и реновирање. Циљно тржиште компаније обухвата све ове сегменте, али са посебним акцентом на приватне купце и мала предузећа, јер се ту очекује највећи раст у наредним годинама. Овај приступ омогућава компанији да максимално искористи своје постојеће ресурсе и мрежу контаката, док се истовремено фокусира на развој нових производа и услуга који ће одговорити на специфичне потребе сваког сегмента [54].

Дијаграм бр.1 – приказ сегментације тржишта

Сегментација тржишта за компанију Мирекс



Дијаграм приказује три кључна сегмента: приватне купце (40%), мала и средња

предузећа (35%) и велике грађевинске пројекте (25%). Према овом приказу, највећи фокус је на приватним купцима и малим предузећима, што је у складу са проценама раста у наредним годинама.

3.1.4. SWOT анализа

SWOT анализа представља кључни део процене пословног плана компаније „Mirex“ и омогућава идентификацију унутрашњих и спољашњих фактора који могу утицати на њихово пословање. Ова анализа обухвата процену снага, слабости, могућности и претњи са којима се компанија може суочити, како би се дефинисале стратегије које ће јој омогућити да искористи своје предности и минимизира ризике.

Табела 22: SWOT анализа компаније "Mirex"

Снаге	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> • Дугогодишње искуство • Развијена дистрибутивна мрежа • Добар однос са добављачима 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатак производних капацитета • Ограничена видљивост бренда • Недовољна маркетиншка стратегија
Могућности	Претње
<ul style="list-style-type: none"> • Растућа потражња за енергетски ефикасним производима • Проширење на регионална тржишта • Увођење иновативних производа 	<ul style="list-style-type: none"> • Јака конкуренција • Промене у регулаторном оквиру • Промене у ценама сировина

Извор: [55]

Ова табела представља кључне унутрашње и спољашње факторе који утичу на пословање компаније, груписане у категорије снага, слабости, могућности и претњи. Снаге компаније „Mirex“ леже у њиховом дугогодишњем искуству у области дистрибуције грађевинских материјала, што им омогућава дубоко разумевање тржишних трендова и потреба купаца. Добро развијена мрежа добављача и партнера обезбеђује стабилну снабдевеност и конкурентне цене, што је велика предност у односу на конкуренте који зависе од мањег броја извора снабдевања. Компанија такође има јаку пословну репутацију и добар однос са својим клијентима, што олакшава проширење пословања на нове делатности. Поред тога, постојећа логистичка

инфраструктура и складишни капацитети омогућавају брзу и ефикасну испоруку, што је важан фактор за задовољство купаца.

Слабости компаније „Mirex“ укључују недостатак производних капацитета, што значи да ће бити потребно значајно улагање у нову опрему и обуку радне снаге како би се могла успешно укључити у производњу столарије. Такође, компанија нема развијену мрежу малопродајних објеката, што би могло представљати ограничење у смислу директног приступа крајњим купцима. Још један изазов је релативно ниска препознатљивост брэнда у сегменту производње, што ће захтевати значајна улагања у маркетинг и промоцију како би се изградила јака позиција на тржишту. Могућности за компанију „Mirex“ леже у растућој потражњи за енергетски ефикасним и еколошки прихватљивим производима, што је тренд који ће се вероватно наставити и у будућности. Увођење нових производа, као што су прозори и врата са бољим изолационим својствима или иновативни системи за вентилацију и управљање енергијом, могло би значајно повећати привлачност њихове понуде. Поред тога, постоји могућност за проширење на регионална тржишта, где је потражња за квалитетном столаријом такође у порасту. Сарадња са грађевинским компанијама и улагање у дигитални маркетинг и онлајн продајне канале представљају додатне могућности за развој пословања. Претње са којима се компанија „Mirex“ суочава укључују јаку конкуренцију на тржишту, посебно од стране великих произвођача са добро успостављеним брэндовима и производним капацитетима. Такође, економска нестабилност и промене у регулаторном оквиру могу негативно утицати на њихово пословање, посебно ако дође до повећања трошкова сировина или промена у царинским и пореским политикама. Поред тога, ризик од технолошких промена и потреба за сталним улагањем у иновације и модернизацију производних процеса могу представљати изазов за компанију у смислу одржавања конкурентности и профитабилности у дугорочном периоду.

3.2. ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА

3.2.1. Стартни трошкови и потребне инвестиције

Стартни трошкови и потребне инвестиције представљају кључни елемент финансијског плана и подразумевају све издатке које компанија мора да обезбеди како би започела своје пословање у новој делатности. Ови трошкови обухватају широк спектар улагања

која су неопходна за покретање производње столарије за уградњу, укључујући набавку производне опреме, адаптацију постојећих просторија или изградњу нових производних погона, као и трошкове у вези са обуком запослених. Набавка савремених машина и алата за производњу PVC и алуминијумске столарије подразумева значајно финансијско улагање, јер је неопходно обезбедити опрему која ће омогућити висок квалитет производа и ефикасност у производном процесу. Поред основне производне опреме, у стартне трошкове спадају и средства за набавку инвентара, складишних система, као и софтвера за управљање производњом и залихама, који ће омогућити бољу контролу и оптимизацију пословања.

Табела 23: Детаљна структура стартних трошкова

Трошкови	Износ (€)	Напомена
Производна опрема	200,000	Машине за производњу PVC столарије
Адаптација просторија	50,000	Реконструкција постојећих просторија
Обука запослених	15,000	Специјализоване обуке за нову опрему
Маркетинг и промоција	20,000	Увођење брэнда и промотивне кампање
Укупно	285,000	

Извор: [55]

Табела приказује очекиване трошкове за почетак нове делатности, укључујући трошкове за опрему, адаптацију, обуку и маркетинг.

Поред улагања у опрему, значајан део стартних трошкова односи се и на адаптацију или изградњу нових производних капацитета (еКарџа, 2024). Уколико постојеће просторије нису довољне или не одговарају техничким захтевима нове делатности, потребно је обезбедити средства за њихову реконструкцију или изградњу нових погона. Ово укључује и обезбеђивање свих неопходних дозвола и лиценци, као и улагања у инфраструктуру као што су електричне и водоводне инсталације, вентилациони системи и безбедносна опрема. Трошкови за ова улагања могу знатно варирати у зависности од обима и сложености пројекта, као и од локације на којој се планира изградња или адаптација објеката.

Потребне су и инвестиције у људске ресурсе, јер ће за покретање нове делатности бити неопходно запослити нове раднике или додатно обучити постојеће, како би они стекли потребне вештине и знања за рад на новој опреми и у новим пословним процесима. Ово укључује трошкове за обуке, семинаре, као и трошкове за запошљавање и административне процедуре. Обука запослених је веома важан аспект стартних трошкова, јер ће се на тај начин обезбедити да особље буде у потпуности спремно за ефикасно обављање својих задатака од самог почетка, што ће допринети укупној продуктивности и квалитету пословања.

3.2.2. Пројекција прихода и трошкова

Пројекција прихода и трошкова је основа сваког пословног плана, јер пружа увид у очекиване финансијске токове компаније у наредним годинама. У овом случају, пројекција прихода обухвата процену продаје производа и услуга у сегменту столарије, на основу тренутних тржишних услова и очекиваног раста потражње. Приликом израде пројекције прихода, узети су у обзир фактори као што су сезонска колебања у грађевинској индустрији, промене у ценама сировина, као и трендови у енергетској ефикасности и одрживој градњи, који могу утицати на потражњу за PVC и алуминијумском столаријом [54]. Ова пројекција обухвата неколико различитих сценарија, укључујући оптимистички, реалистички и песимистички сценарио, како би се узеле у обзир све могуће промене на тржишту и њихов утицај на пословање компаније.

Са друге стране, пројекција трошкова обухвата све оперативне трошкове који су неопходни за вођење пословања, укључујући трошкове сировина, рада, енергије, логистике и маркетинга. Посебна пажња је посвећена трошковима сировина, јер оне представљају значајан део укупних трошкова у производњи столарије. Цене сировина могу варирати у зависности од глобалних економских услова и услова на тржишту, што значи да је пројекција трошкова направљена на основу тренутних цена, уз предвиђања могућих флукуација. Поред тога, пројекција укључује и све фиксне трошкове као што су трошкови закупа, административни трошкови и амортизација опреме, као и променљиве трошкове који зависе од обима производње и продаје [53].

Табела 24: Пројекција прихода и трошкова за наредних 5 година

Година	Приходи (€/год)	Трошкови (€/год)	Нето добит (€/год)
2024	500,000	400,000	100,000
2025	600,000	450,000	150,000
2026	700,000	500,000	200,000
2027	850,000	550,000	300,000
2028	1,000,000	600,000	400,000

Извор: [55]

Табела приказује пројекције прихода, трошкова и нето добити за наредних 5 година. Ова пројекција помаже у процени финансијске одрживости и потенцијалног раста. Циљ пројекције прихода и трошкова је да омогући прецизно планирање и праћење финансијских токова, како би менаџмент могао да доноси информисане одлуке у вези са инвестицијама, трошковима и профитабилношћу. Ова пројекција представља основ за израду извештаја о добити и губитку, као и за анализу тачке покрића, што ће показати у којој мери ће компанија моћи да покрије своје трошкове и оствари профит у наредном периоду.

3.2.3. Извештај о добити и губитку

Извештај о добити и губитку је кључни документ који пружа преглед финансијског учинка компаније у одређеном периоду. У овом извештају се приказују сви приходи и трошкови, као и нето резултат пословања, што омогућава да се утврди да ли је компанија остварила добитак или губитак. Извештај о добити и губитку за компанију „Migex“ обухвата пројекцију прихода од продаје производа и услуга, укључујући и прихода од нове делатности производње столарије, као и све директне и индиректне трошкове повезане са овим активностима.

Табела 25: Извештај о добити и губитку

Показатељ	Износ (€/год)
Нето приход од продаје	500,000
Трошкови производње	300,000

Оперативни трошкови	80,000
Нето добит	120,000

Извор: [50]

Ова табела приказује преглед добити и губитака за једну годину, са детаљним приказом прихода и трошкова.

Приходи су приказани као бруто продајни приход, од којег се одузимају попусти и остали одбици, како би се добио нето приход од продаје. На овај износ се додају и приходи од других делатности, као што су консултантске услуге или приход од издавања простора, ако је то применљиво. Са друге стране, трошкови су категорисани као трошкови производње, који обухватају све директне трошкове повезане са производњом, као што су трошкови сировина, рада и енергије, и општи трошкови који укључују административне трошкове, трошкове маркетинга и логистике, као и амортизацију опреме и објеката. Овај извештај омогућава да се сагледа утицај свих елемената пословања на коначни резултат и да се утврде области у којима је потребно унапређење или смањење трошкова.

Нето резултат пословања, који представља разлику између прихода и трошкова, показује колики је профит или губитак компанија остварила у датом периоду. Овај резултат је кључни индикатор успеха пословног плана и показује да ли су пројекције прихода и трошкова реалне и оствариве. Извештај о добити и губитку такође омогућава менаџменту да прати промене у пословању и да доноси одлуке на основу актуелних финансијских показатеља.

3.2.4. Анализа тачке покрића (Break-even analysis)

Анализа тачке покрића је веома важан алат у финансијској анализи, јер омогућава да се утврди ниво продаје који је потребан да би компанија покрила све своје фиксне и променљиве трошкове и почела да остварује профит. Ова анализа је нарочито значајна за компаније које улазе у нове делатности, као што је случај са компанијом „Mirex“, јер показује у којој мери је нова делатност одржива и колико је потребно производа продати да би се покрили сви трошкови.

Процес анализе тачке покрића обухвата идентификацију свих фиксних и променљивих трошкова, као и израчунавање просечне цене производа. Фиксни трошкови су они који остају непромењени без обзира на обим производње, као што су трошкови закупа,

амортизације и плата за административно особље. Променљиви трошкови су они који варирају у зависности од обима производње, као што су трошкови сировина, енергије и рада за производњу. Утврђивањем односа између фиксних трошкова, променљивих трошкова и прихода, могуће је израчунати тачку покрића, односно број јединица производа које је потребно продати да би се сви трошкови покрили [54].

Ова анализа показује да ли су пројекције продаје реалне и да ли је планирани обим производње довољан за остваривање профита. Уколико се покаже да је тачка покрића веома висока, то значи да ће бити потребно значајно повећати продају или смањити трошкове како би се постигла профитабилност. Са друге стране, уколико је тачка покрића релативно ниска, то указује на то да компанија има већи простор за остваривање профита и да постоји могућност за даље ширење и развој.

3.2.5. Процена ризика и стратегије управљања ризицима

Процена ризика је кључни део финансијске анализе, јер омогућава идентификацију потенцијалних претњи које могу утицати на пословање компаније и развој стратегија за њихово управљање. За компанију „Mirex“, ризици могу укључивати промене у ценама сировина, промене у регулаторном оквиру, као и промене на тржишту и у понашању потрошача. Повећање цена сировина може значајно утицати на трошкове производње и смањити профитабилност, док промене у регулаторном оквиру могу довести до повећаних трошкова за усклађивање са новим прописима или до ограничења у пословању [50]. Тржишни ризици укључују промене у потражњи за производима или улазак нових конкурената на тржиште, што може утицати на способност компаније да одржи свој тржишни удео и ниво прихода.

Табела 26: Идентификација и процена ризика

Ризик	Вероватноћа	Утицај	Стратегија управљања
Повећање цена сировина	Средња	Висок	Дугорочни уговори са добављачима
Промене у регулаторном оквиру	Ниска	Средњи	Праћење и усклађивање са прописима
Промене на тржишту	Висока	Висок	Диверсификација производа

Извор: [52]

Ова табела приказује идентификоване ризике, њихову вероватноћу, утицај на пословање и стратегије за њихово управљање.

Управљање ризицима укључује развој стратегија за минимизирање негативног утицаја ових претњи на пословање компаније. Ово може укључивати уговарање дугорочних споразума са добављачима како би се обезбедила стабилност цена сировина, развој нових производа или услуга који ће омогућити компанији да одговори на промене у потражњи, као и диверсификацију пословних активности како би се смањила зависност од једног тржишног сегмента.

3.3. АНАЛИЗА ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА

3.3.1. Кључни индикатори учинка

Анализа ефикасности пословног плана подразумева коришћење одређених индикатора који омогућавају праћење и оцену учинка предузећа у односу на постављене циљеве. Кључни индикатори учинка (KPI) представљају мерљиве показатеље који се користе за процену успешности пословних активности и стратегија. У контексту компаније „Migex“, ови индикатори обухватају како финансијске, тако и оперативне параметре, који заједно пружају свеобухватан увид у ефикасност и одрживост пословног плана. Финансијски индикатори укључују показатеље као што су бруто и нето маржа, стопа поврата на инвестиције (ROI), као и коефицијент профитабилности који показује у којој мери компанија остварује профит у односу на укупне приходе и трошкове. Ови параметри омогућавају процену колико је успешно управљање трошковима и остварење прихода, као и колико се инвестиције исплате у односу на очекивани профит.

Поред финансијских индикатора, оперативни индикатори учинка укључују параметре као што су продуктивност запослених, ефикасност производног процеса, као и степен искоришћења производних капацитета. Ови индикатори су од великог значаја за праћење укупне ефикасности пословања, јер показују колико компанија успева да искористи своје ресурсе и капацитете за остварење планираних циљева. Поред тога, показатељи као што су време потребно за испоруку, број рекламација и задовољство купаца такође се користе као мерила успешности пословних процеса и квалитета

услуга које компанија пружа. Ови индикатори омогућавају компанији да благовремено уочи евентуалне проблеме у производњи или дистрибуцији и предузме корективне мере како би побољшала своје пословање [54].

Анализа кључних индикатора учинка је важна за праћење напретка у односу на постављене циљеве и за доношење информисаних одлука о будућем развоју и улагањима. Поред тога, ови индикатори пружају основу за упоређивање са конкурентима и за утврђивање да ли компанија остварује боље резултате у односу на индустријске стандарде. У случају компаније „Mirex“, праћење ових показатеља омогућава да се утврди да ли су инвестиције у нову делатност оправдане и да ли постоји простор за даље унапређење и развој пословања [53].

3.3.2. Показатељи и рацио компаније „Мирекс доо“ приказ по годинама



Слика бр.1. – приказ 2019. године [48]



Слика бр.2. – приказ 2020. године [48]

MIREX DOO RUMENKA

RUMENAČKI PUT 168, 21100, Rumenka, Srbija

AKTIVAN

PIB 100713519

MB 08390622

Datum osnivanja 21.7.1992.

Prati subjekt

< 2020 **2021** 2022 >

Racio tekuće likvidnosti

3,12 ↑
2,85 (109,42%)
U odnosu na prethodnu godinu

Roa

0,07 ↑
0,05 (135,02%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,37 ↑
1,17 (116,30%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio tekuće likvidnosti

3,12 ↑
2,85 (109,42%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio pokrica stalne imovine

3,09 ↑
2,82 (109,33%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,37 ↑
1,17 (116,30%)
U odnosu na prethodnu godinu

Слика бр.3. – приказ 2021. године [48]

MIREX DOO RUMENKA

RUMENAČKI PUT 168, 21100, Rumenka, Srbija

AKTIVAN

PIB 100713519

MB 08390622

Datum osnivanja 21.7.1992.

Prati subjekt

< 2021 **2022** 2023 >

Racio tekuće likvidnosti

2,60 ↓
3,12 (83,23%)
U odnosu na prethodnu godinu

Roa

0,08 ↑
0,07 (109,12%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,37 ↑
1,37 (100,16%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio tekuće likvidnosti

2,60 ↓
3,12 (83,23%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio pokrica stalne imovine

2,71 ↓
3,09 (87,91%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,37 ↑
1,37 (100,16%)
U odnosu na prethodnu godinu

Слика бр.4. – приказ 2022. године [48]

MIREX DOO RUMENKA

RUMENAČKI PUT 168, 21100, Rumenka, Srbija

AKTIVAN

PIB 100713519

MB 08390622

Datum osnivanja 21.7.1992.

Prati subjekt

< 2021 2022 **2023** >

Racio tekuće likvidnosti

2,58 ↓
2,60 (99,17%)
U odnosu na prethodnu godinu

Roa

0,06 ↓
0,08 (72,56%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,02 ↓
1,37 (74,86%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio tekuće likvidnosti

2,58 ↓
2,60 (99,17%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio pokrica stalne imovine

2,38 ↓
2,71 (87,58%)
U odnosu na prethodnu godinu

Racio obrta poslovne imovine

1,02 ↓
1,37 (74,86%)
U odnosu na prethodnu godinu

Слика бр.5. – приказ 2023. године [48]

3.3.3. Показатељи и рацио компаније „Мирекс доо“ збирни приказ

Табела 27 - Показатељи и рацио

	2019	2020	2021	2022	2023
Рацио ликвидности					
Рацио текуће ликвидности	2,09	2,85	3,12	2,60	2,58
Рацио редуковања ликвидности	1,09	1,62	1,57	1,30	1,36
Рацио солвентности					
Рацио покрића сталне имовине	2,23	2,82	3,09	2,71	2,38
Рацио покрића реалне имовине	1,05	1,30	1,23	1,14	1,17
Рацио покрића залиха НОК-ОМ	1,09	1,50	1,38	1,23	1,30
Рацио покрића обртне имовине НОК-ОМ	0,52	0,65	0,68	0,62	0,61
Рацио задужености	0,64	0,61	0,44	0,56	0,64
Рацио покрића камата зарадом	4,81	12,32	40,59	39,42	5,83
Рацио ефикасности					
Рацио обрта пословне имовине	1,25	1,17	1,37	1,37	1,02
Рацио обрта фиксне имовине	5,35	4,78	6,13	5,92	4,16
Рацио обрта капитала	2,15	1,91	2,07	2,06	1,64
Рацио обрта обртне имовине	1,63	1,56	1,76	1,78	1,36
Рацио обрта залиха	3,54	3,44	3,80	3,58	2,80
Рацио обрта потраживања од купаца	3,20	2,89	3,31	3,61	2,68
Рацио обрта обавеза према добављачима	6,26	5,20	7,05	6,68	5,54
Рацио профитабилности					
Стопа бруто пословног добитка	0,17	0,19	0,20	0,22	0,19
Стопа нето пословног добитка	0,02	0,04	0,10	0,12	0,07
Рацио нето профитне марже	0,02	0,04	0,08	0,09	0,05
Рацио бруто профитне марже	0,02	0,05	0,08	0,09	0,06
РОА	0,02	0,05	0,07	0,08	0,06
РОЕ	0,03	0,08	0,15	0,17	0,08

Рацио ликвидности - ови показатељи мере способност компаније да испуни своје краткорочне обавезе.

- **Рацио текуће ликвидности:**

- Показује колико краткорочне имовине покрива краткорочне обавезе.

- Вредности су изнад 2 током читавог периода, што указује на висок ниво

ликвидности. Највећа вредност је била 2021. године (3,12), што указује на потенцијално неефикасно управљање обртном имовином.

- **Рацио редуковања ликвидности:**

- Искључује залихе као најмање ликвидан елемент.

- Раст у периоду 2019–2020 (1,09 → 1,62) указује на побољшање квалитета ликвидности, али пад у 2022. (1,30) показује одређене изазове у управљању ликвидним средствима.

Рацио солвентности - мере одрживост дугорочног пословања и адекватност извора финансирања.

- **Рацио покрића сталне имовине:**

- Показује колико стална имовина доприноси укупној имовини.

- Опадајући тренд од 2021. (3,09) до 2023. (2,38) указује на смањење способности предузећа да финансира сталну имовину из сопствених извора.

- **Рацио покрића реалне имовине:**

- Остаје стабилан, што указује на доследно управљање реалном имовином.

- **Рацио покрића залиха НОК-ом:**

- Смањење од 2021. (1,38) до 2023. (1,30) показује могуће смањење ефикасности у употреби нето оперативног капитала за финансирање залиха.

- **Рацио задужености:**

- Ниво задужености расте 2023. године (0,64), што може указивати на повећано ослањање на екстерне изворе финансирања.

- **Рацио покрића камата зарадом:**

- Знатно смањење 2023. године (5,83) у односу на врхунац 2021. (40,59) указује на растуће трошкове камата у односу на зараду.

Рацио ефикасности - мере брзину обртних процеса у предузећу.

- **Рацио обрта пословне имовине и обртне имовине:**

-Благо опадајући тренд 2023. указује на смањену ефикасност у коришћењу пословне и обртне имовине.

- **Рацио обрта залиха:**

-Значајно смањење у 2023. (2,80) сугерише на спорију ротацију залиха, што може довести до повећања трошкова складиштења.

- **Рацио обрта потраживања и обавеза према добављачима:**

-Пад обрта потраживања од купаца 2023. (2,68) показује продужене рокове наплате, што негативно утиче на ликвидност.

-Рацио обрта обавеза одржава стабилност, иако је тренд опадајући, што указује на погоршање услова плаћања добављачима.

Рацио профитабилности - показују колико је компанија успешна у генерисању добити.

- **Стопа нето и бруто добитка:**

- Највеће вредности 2022. године (нпр. 0,12 за нето добитак) указују на врхунац профитабилности.

- Пад 2023. године указује на повећање трошкова или смањење прихода.

- **РОА (принос на укупну активу):**

- Стабилност у расту до 2022. (0,08) указује на ефикасну употребу имовине за генерисање добити.

- Пад 2023. (0,06) сигнализира смањење ефикасности пословања.

- **РОЕ (принос на капитал):**

- Највиши принос на капитал 2022. (0,17) указује на изузетан учинак, док пад у 2023. на 0,08 захтева анализу разлога, као што су повећање задужености или смањење нето добити.

Укупно гледано, компанија је показала значајан напредак у профитабилности и ликвидности до 2022. године. Међутим, негативни трендови у 2023. години, као што су раст задужености, пад обрта залиха и профитабилности, указују на потребу за променама у стратегији управљања трошковима, финансирањем и обртном имовином

3.3.4. Компаративна анализа са сличним компанијама

Компаративна анализа са сличним компанијама представља важан аспект процене ефикасности пословног плана, јер омогућава да се утврди како компанија „Mirex“ стоји у односу на своје конкуренте и који су њени релативни учинци у контексту тржишних услова. Ова анализа подразумева упоређивање различитих финансијских и оперативних показатеља, као што су обим продаје, профитабилност, ефикасност коришћења ресурса и продуктивност рада. Поређење са сличним компанијама омогућава да се идентификују предности и слабости у односу на конкуренте, што може бити од велике користи за развој стратегија и унапређење пословања.

У оквиру ове анализе, компанија „Mirex“ је упоређена са другим предузећима која се баве производњом и дистрибуцијом PVC и алуминијумске столарије на локалном и регионалном нивоу. Анализа је показала да компанија има предност у погледу ширине асортимана и квалитета производа, што је резултат дугогодишњег искуства и добрих односа са добављачима. Међутим, уочено је да постоје одређене слабости у погледу продуктивности и ефикасности производних процеса, као и у области маркетинга и промоције, где конкуренти често остварују боље резултате захваљујући агресивнијим кампањама и присуству на дигиталним платформама. [56]

Компаративна анализа је показала да неке компаније успевају да остваре већи профит захваљујући бољој контроли трошкова и ефикаснијој организацији пословних процеса. Ово указује на потребу за унапређењем унутрашње организације и оптимизацијом производних и логистичких токова у компанији „Mirex“. Компаративна анализа такође открива могућности за сарадњу са неким од конкурентата, било кроз партнерства или заједничке пројекте, што би могло да допринесе повећању тржишног удела и унапређењу профитабилности.

Ова анализа омогућава да се утврди како компанија „Mirex“ одговара на изазове тржишта у поређењу са својим конкурентима, као и да се сагледа да ли су њихове стратегије и инвестиције у складу са најбољим праксама у индустрији. Уочено је да постоје области у којима компанија може да побољша своје перформансе, као што су унапређење коришћења дигиталних канала за продају и маркетинг, развој нових производа и унапређење корисничке подршке, што би могло да допринесе побољшању њене конкурентске позиције.

3.3.5. Оцена рентабилности и одрживости пословног плана

Оцена рентабилности и одрживости пословног плана представља завршни корак у анализи ефикасности и подразумева детаљну процену финансијских показатеља како би се утврдило да ли је планирана делатност одржива и профитабилна на дуги рок. Ова анализа обухвата разматрање свих аспеката пословног плана, укључујући прогнозу прихода и трошкова, анализу тачке покрића и процену потенцијалних ризика који могу утицати на пословање. Рентабилност се мери кроз показатеље као што су стопа поврата на инвестиције (ROI), коефицијент рентабилности продаје и коефицијент рентабилности укупних улагања, који показују у којој мери се остварени приходи исплате у односу на уложена средства и трошкове.

У случају компаније „Mirex“, анализа је показала да постоји значајан потенцијал за остваривање профита у новој делатности производње готове столарије, али је потребно да се постигне одређени ниво продаје како би се покрили високи фиксни трошкови и обезбедила одрживост пословања. Уколико компанија успе да оствари пројектоване приходе и задржи контролу над трошковима, рентабилност ће бити задовољавајућа и омогућиће даљи развој и улагања у нове пројекте. Са друге стране, уколико се не постигну планирани обими продаје или дође до значајног повећања трошкова сировина или рада, постоји ризик од смањења профитабилности и дугорочне одрживости [52].

Одрживост пословног плана такође подразумева и способност компаније да се прилагоди променама на тржишту и да одговори на изазове као што су нови прописи, технолошке промене или промене у понашању потрошача. У том контексту, компанија „Mirex“ ће морати да настави са праћењем тржишних трендова и да улаже у иновације и развој нових производа који ће одговорити на потребе купаца. Ово укључује улагања у истраживање и развој, као и у дигиталне технологије које могу побољшати ефикасност и смањити трошкове производње. Поред тога, важно је да компанија одржи флексибилну организациону структуру која ће јој омогућити брзо прилагођавање новим тржишним условима и оптимизацију пословних процеса [52].

ЗАКЉУЧАК

Током анализе, разматрани су различити аспекти пословног плана, укључујући финансијске, организационе и тржишне елементе, као и ризике који могу утицати на његову ефикасност и остварење постављених циљева. Резултати су показали да компанија „Migex“ поседује неопходне ресурсе и компетенције за улазак у нову делатност производње столарије по мери, али да је неопходно наставити са улагањем у технологију, развој људских ресурса и маркетинг како би се осигурала конкурентска предност и повећао удео на тржишту.

Пословни план који је развијен за компанију „Migex“ базиран је на детаљној анализи тржишта и конкуренције, као и на предвиђањима о расту потражње за производима од PVC и алуминијума у наредном периоду. Ови материјали су све популарнији на тржишту због својих изолационих својстава, дуготрајности и приступачности, што представља значајну прилику за компанију да прошири своје пословање и повећа своје приходе. Међутим, успех овог пословног плана зависиће од више фактора, укључујући способност компаније да одговори на изазове као што су промене у ценама сировина, промене у регулаторном оквиру и растућа конкуренција. Да би се ови изазови успешно савладали, компанија ће морати да настави са праћењем тржишних трендова и да развија флексибилне стратегије које ће омогућити брзо прилагођавање новим условима пословања.

Упоредна анализа са сличним компанијама показала је да „Migex“ има потенцијал да се позиционира као значајан играч на тржишту столарије, али да ће бити потребно унапредити неке аспекте пословања како би се постигла већа ефикасност и продуктивност. Препоручује се да компанија настави са улагањем у савремене технологије и аутоматизацију производних процеса, као и да развије иновативне производе који ће одговорити на потребе све захтевнијих потрошача. Поред тога, развој нових канала продаје, укључујући дигиталне платформе и онлајн маркетинг, може значајно допринети повећању видљивости и доступности производа, што ће утицати на повећање продаје и укупних прихода. Анализа финансијских показатеља показала је да постоји реална основа за остваривање рентабилности и дугорочне одрживости пословног плана, али је важно да се контрола трошкова одржи на високом нивоу и да се

редовно прате сви финансијски токови. Улагања у нову опрему и проширење производних капацитета треба пажљиво планирати како би се избегли непотребни трошкови и осигурао максималан повраћај на инвестиције. Поред тога, важан аспект одрживости пословног плана је и управљање ризицима, укључујући економске и тржишне ризике, као и ризике у вези са снабдевањем сировинама и променама у законској регулативи. Компанија ће морати да развије ефикасне стратегије за управљање овим ризицима како би осигурала стабилност и одрживост свог пословања.

Литература:

1. Аврамовић, Ј., & Петровић, М. (2020). *Финансијско управљање у савременом пословању*. Београд: Економски факултет.
2. Вукотић, Н. и сарадници (2022). *Финансијски менаџмент у пракси – аналитички приступ*. Београд: Економски институт.
3. Вучић, Н. (2019). *Модели пројекције финансијских извештаја у условима несигурности*. Привредни саветник, Београд.
4. Дамодаран, А. (2002). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: John Wiley & Sons.
5. Димитријевић, Б. (2022). *Методе пројекције финансијских резултата*. Нови Сад: Удружење рачуновођа и ревизора.
6. Дракулов, Д. (2020). *Маркетинг: Теорија и пракса*. Београд: Економски факултет
7. Живковић, А. и Стојановић, М. (2018). *Пословно планирање у малим и средњим предузећима*. Економски факултет, Универзитет у Београду.
8. Зековић, В. (2018). *Планирање и управљање инвестицијама*. Београд: Економски факултет,
9. Ибрахимић, Х. (2020). *Бизнис планирање: Теорија и пракса*. Сарајево: Сарајевска школа за бизнис и менаџмент
10. Илић, З. (2019). *Финансијско управљање у пракси*. Нови Сад: Футура публикације.
11. Јовановић М. и сарадници (2016). *Креирање квалитетног пословног плана*. Ужице: Висока пословно-техничка школа струковних студија
12. Јовановић, П. (2018). *Основи пословног планирања*. Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
13. Јовановић, В. и Марковић, С. (2019). „Управљање капиталом и финансијска структура предузећа“. Часопис за финансије и рачуноводство, 102-118.
14. Јовановић, В. и Савић, М. (2019). *Трансформација организационих структура у ери дигитализације*. Београд: Институт за економију и финансије.
15. Јовановић, Д. и Николић, Б. (2018). *Биланс успеха и токови готовине у контексту пословног планирања*. Нови Сад: Привредна академија, стр. 67-70.

16. Јовановић, Д. и Станковић, З. (2023). *Пројекције финансијских извештаја за планску анализу пословања*. Нови Сад: Факултет техничких наука.
17. Котлер, Филип и Армстронг, Гери, (2021). *Основи маркетинга*. Београд: Глоса
18. Крајиновић, А. (2019). *Финансијска анализа економских пројеката*. Загреб: Економски факултет
19. Лазић, С. (2020). *Методе анализа пословних финансија*. Ниш: Факултет за економију и финансије, стр. 134-137.
20. Лакић, Љ. и Николић, П. (2018). *Стратегије управљања људским ресурсима у производним организацијама*. Београд: Економски факултет.
21. Лукић, П. (2021). *Извори финансирања предузећа и капиталне структуре*. Крагујевац: Центар за развој предузетништва.
22. Марић, В. *Планирање и пројектовање у предузетништву*. Београд: Privredni savetnik, 2022.
23. Марковић, Д., & Јовановић, П. (2021). *Економика инвестиција и капитала*. Београд: Завод за уџбенике.
24. Марковић, Д., & Ракић, С. (2021). *Финансијско извештавање и анализа у бизнис планирању*. Институт за економска истраживања, Нови Сад.
25. Марковић, Д., и Павловић, Л. (2021). *Економика инвестиција*. Београд: Завод за уџбенике.
26. Марковић, С. (2020). *Пословна анализа и планирање у индустријским предузећима*. Нови Сад: Привредна комора Војводине.
27. *Међународни стандарди финансијског извештавања*. (2020).
28. Миладиновић, Ј., & Јовановић, П. (2018). *Пословно планирање и управљање финансијама*. Економски факултет, Универзитет у Београду
29. Миловановић, Б. (2021). *Основе инвестиционог планирања*. Београд: Службени гласник.
30. Милошевић, Т. (2017). *Анализа и планирање новчаних токова*. Београд: Центар за финансијске студије, стр. 77-81.
31. **Ничић М. и** Ненад М, (2018). *Менаџмент тошкова* уџбеник. Београд: Висока економска школа, 2018, стр. 1-317, ISBN 978-86-84345-66-2
32. **Ничић М.** (2011) *Управљање и контрола трошкова*, уџбеник. Нови Сад стр. 1-267, ISBN 978-86-7203-103-4

33. Павловић, Д. (2020). *Финансијска анализа и управљање ризиком*. Економски институт, Београд.
34. Петковић, С. (2020). *Пословно планирање*. Економски факултет Универзитета у Београду.
35. Петровић, М. (2019). *Основе финансијског менаџмента*. Београд: Економски факултет Универзитета у Београду, стр. 112-115.
36. Поповић, И. (2020). *Управљање ликвидношћу и краткорочним обавезама у савременом пословању*. Ниш: Економски факултет.
37. Портер, М. (2018). *Конкуренција*. Београд: Економски факултет
38. Радовановић, Н. (2019). *Стратегијско финансирање предузећа*. Економски преглед, бр. 5, стр. 88–104.
39. Радуловић, Д. (2021). *Планирање људских ресурса у савременом пословању*. Ниш: Центар за развој људских ресурса.
40. Савић, Г., и Поповић, Ж. (2021). *Финансијска анализа и планирање предузећа*. Београд: Економски факултет.
41. Савић, Н. и Живковић, И. (2016). *Практикум из пословног планирања*. Београд: Институт за економска истраживања, стр. 152-155.
42. Савић, Р. и Ковачевић, М. (2021). *Анализа финансијских извештаја*. Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
43. Стојановић, М. (2019). *Финансијска анализа и планирање*. Институт за економска истраживања.
44. Стојановић, М. (2020). *Управљање обртним капиталом: Примена у индустријској пракси*. Факултет организационих наука, Универзитет у Београду
45. Стојановић, Р. (2021). *Финансијско управљање у пракси*. Крагујевац: Факултет за пословне студије и право, стр. 95-98.
46. Фабоззи, Ф. Ј., & Петерс, С. (2003). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Boston: Pearson.
47. Anderson, R., & Brown, T. (2019). *Strategic Business Planning: Structuring Success*. New York: Business Press.
48. CompanyWall. (2024). Mirex Export-Import doo Novi Sad. Преузето 20. септембар 2024. са <https://www.companywall.rs/firma/mirex-export-importdoo-novi-sad/MMtVHz4D>
49. eКапија. (2024). Mirex Export-Import doo Novi Sad. Преузето 23. септембар 2024. са <https://www.ekapija.com/company/view?id=43720>

50. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2020). *Managerial Accounting for Business Decisions*. London: McGraw-Hill Education
51. Građevinarstvo.rs. (2024). Mirex Export-Import doo Novi Sad. Преузето 22. септембар 2024. са <https://www.gradjevinarstvo.rs/firme/1295/mirex>
52. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Business Planning and Strategy Analysis*. Boston: Cengage Learning
53. Mirex Export-Import doo Novi Sad. (2024). Преузето 19. септембар 2024. са <https://www.mirex.rs/>
54. Prozor i vrata. (2024). Mirex: Наставак потврде квалитета иза којег стоје. Преузето 24. септембар 2024. са <https://www.prozorivrata.com/mirex-nastavak-potvrde-kvaliteta-iza-kojeg-stoje/>
55. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Corporate Finance*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
56. Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R.(2022). *Operations Management*. Harlow: Pearson Education Limited
57. Stutely, R. (2012). *The Definitive Business Plan: The Fast Track to Intelligent Planning for Executives and Entrepreneurs*. Financial Times Prentice Hall

Прилози

Списак слика:

Слика бр.1. – приказ 2019. године [48]

Слика бр.2. – приказ 2020. године [48]

Слика бр.3. – приказ 2021. године [48]

Слика бр.4. – приказ 2022. године [48]

Слика бр.5. – приказ 2023. године [48]

Табеле: све табеле су изражене у 000 динара

Табела 1 - Пројекција реализације

Ред. број	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Приход од продаје робе	-	-	-	-	-	-
2.	Приход од продаје постојећих производа (2.1. + 2.2)	30.000	37.000	41.000	41.000	45.000	45.000
2.1	У земљи	20.000	25.000	26.000	26.000	30.000	30.000
2.2	У иностранству	10.000	12.000	15.000	15.000	15.000	15.000
3.	Приход од продаје новоф производа (3.1 + 3.2)	-	63.000	85.000	110.000	120.000	140.000
3.1.	У земљи	-	60.000	80.000	100.000	100.000	120.000
3.2.	У иностранству	-	3.000	5.000	10.000	20.000	20.000
4.	Укупно пословни приходи (1+2+3)	30.000	100.000	126.000	151.000	165.000	185.000

Табела 2 - Пројекција материјалних трошкова производње

Ред. Број	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5

1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Трошкови постојећих производа (1.1 do 1.3)	25.000	29.000	31.000	35.000	35.000	35.000
1.1	Материјал	20.000	22.000	23.000	25.000	25.000	25.000
1.2	Гориво и енергија	5.000	7.000	8.000	10.000	10.000	10.000
1.3.	Трошкови производних услуга	-	-	-	-	-	
2.	Трошкови новог производа (2.1+2.2)	-	51.000	67.500	78.000	78.000	90.000
2.1.	Домаће тржиште (2.1.1. do 2.1.3)	-	45.000	57.500	68.000	68.000	80.000
2.1.1	Материјал	-	36.000	48.000	60.000	60.000	72.000
2.1.2	Гориво и енергија	-	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000
2.1.3.	Трошкови производних услуга	-	5.000	4.500	3.000	3.000	3.000
2.2.	Инострано тржиште (2.2.1 do 2.2.3)	-	6.000	10.000	10.000	10.000	10.000
2.2.1	Материјал	-	6.000	10.000	10.000	10.000	10.000
2.2.2.	Гориво и енергија	-					

2.2.3	Трошкови производних услуга	-					
3.	Укупно материјални трошкови производње (1+2)	25.000	80.000	98.500	113.000	113.00 0	125.00 0

Табела 3 – Пројекција трошкова зараде

Ред. Број	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год.	Год.	Год.	Год.	Год.
			1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Трошкови директног рада (1.1-1.3)	7.375	8.594	8.594	8.594	10.313	12.032
	Број запослених	200	230	230	230	230	230
1.1.	Трошкови нето зарада и накнада зарада	4.000	5.000	5.000	5.000	6.000	7.000
1.2.	Порези и доприноси на зараде и накнада зарада	2.875	3.594	3.594	3.594	4.313	5.032
1.3	Остали лични расходи	500	-	-	-	-	-

2.	Трошкови индиректног рада (2.1-2.3)	1.059	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
	Број запослених	30	35	35	35	35	35
2.1	Трошкови нето зарада и накнада зарада	500	600	600	600	600	600
2.2.	Порези и доприноси на зараде и накнада зарада	359	431	431	431	431	431
2.3.	Остали лични расходи	200	-	-	-	-	
3.	Трошкови административног рада и управе (3.1-3.3)	2.181	3.562	5.343	5.343	7.124	8.906
	Број запослених	20	30	30	30	30	30
3.1.	Трошкови нето зарада и накнада зарада	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	5.000
3.2.	Порези и доприноси на зараде и накнада зарада	781	1.562	2.343	2.343	3.124	3.906
3.3	Остали лични приходи	400	-	-	-	-	-

4.	Укупни трошкови рада (1+2+3)	10.615	13.187	14.968	14.968	18.468	21.969
-----------	---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Табела 4 – Инвестициона улагања

Ред. број	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Нематеријална улагања						
2	Земљиште						
3	Грађевински објекти		20.000				
4.	Опрема		10.000				
5.	Алат и инвентар						
6.	Основна средства у припреми						
7.	Трајна обртна средства						
	Укупна инвестициона улагања (1+2+3+4+5+6)	-	30.000	-	-	-	-

Табела 5 – План основних средстава и трошкова амортизације

Ред. број	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
A	Нематеријална улагања (неотпис. вред.) <u>Земљиште</u>	-	-	-	-	-	-
B1	Набавна вредност	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B2	Промене у току године	-	-	-	-	-	-
B	Неотписана вредност (B1+B2) <u>Грађевински објекти</u>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B1	Набавна вредност	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000
B2	Промене у току године		20.000				
B3	Укупна набавна вредност (B1+B2)	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
B4	Исправка вредности	5.400	5.500	5.800	6.100	6.400	6.700

B5	Промене у току године						
B6	Амортизација	100	300	300	300	300	300
B7	Укупна исправка вредности (B4+B5+B6)	5.500	5.800	6.100	6.400	6.700	7.000
B	Неотписана вредност (B3-B7) <u>Опрема</u>	4.500	24.200	23.900	23.600	23.300	23.000
Г1	Набавна вредност	10.000	10.000	20.000	20.0000	20.000	20.000
Г2	Промене у току године		10.000				
Г3	Укупна набавна вредност (Г1+Г2)	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Г4	Исправка вредности	10.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000
Г5	Промене у току године						
Г6	Амортизација	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Г7	Укупна исправка вредности (Г4+Г5+Г6)	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000

Г	Неотписана вредност (Г3-Г7)	-	9.000	8.000	7.000	6.000	5.000
Д	Алат и инвентар (неотписана вредност)						
Ђ	Основна средства у припреми (неотписана вредност)						
Е	Укупна нематеријална улагања у основна средства (А+Б+В+Г+Д+Ђ)	5.500	34.200	32.900	31.600	30.300	29.000
Ж	Укупно обрачуната амортизација (В6+Г6)	100	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300

Табела 6 – Пројекција вредности залиха

Ред. бр.	Позиције	Дани везивања	Коефицијенти обрта	Базна год.	Пројекција				
					Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Материјал	36	10	2.500	6.399	8.100	9.499	9.499	10.700
2	Недовршена								

	произво- дња	30	12	2.500	4.660	5.673	6.399	6.574	7.348
3	Готови производи	30	12	2.500	3.106	3.782	4.266	4.382	4.899
4	Роба	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Алат и инвентар	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	Укупне залихе (1+2+3+4+ 5)			7.500	14.166	17.55 6	20.164	20.456	22.947
7	Промена вредност и залиха учинака (поз,2+3 текућа мање претх.год.)			-	2.766	1.690	1.208	292	1.292

Табела 7 – Пројекција краткорочних потраживања

Ред.бр.	Позиције	Дани вези- вања	Коефи- цијент обрта	Базна год.	Пројекција				
					Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Купци	17	20	5.000	5.000	6.300	7.550	8.250	9.250
2	Остала краткорочна потраживања	-	-	-	-	-	-	-	
3	Укупна краткорочна потраживања (1+2)			5.000	5.000	6.300	7.550	8.250	9.250
4	Промена краткороч. потраживања					1.300	1.250	700	1.000

Табела 8 – Пројекција краткорочних обавеза

Ред. бр.	Позиције	Дани везивања	Коефицијент обрта	Базна год.	Пројекција				
					Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Добављачи	36	10	6.000	8.000	9.850	11.300	11.300	12.500
2	Бруто зараде	30	12	830	1.099	1.247	1.247	1.539	1.831
3	Укупне краткорочне обавезе (1+2)			6.830	9.099	11.097	12.547	12.839	14.331
4	Промена вредности обавеза				2.269	1.998	1.450	292	1.492

Табела 9 - План извора финансирања инвестиционих улагања

Ред. бр.	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сопствени извори		10.000				
2	Заједничка						

	улагања						
3	Кредити домаћи		20.000				
4	Кредити страни						
5	Из остварене добити укупно (1+2+3+4+5)	-	30.000	-	-	-	-

Tabela 10 - Извори финансирања инвестиционих улагања

Ред.бр.	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Акцијски капитал	10.100	20.100	20.100	20.100	20.100	20.100
2	Удели друштва са ограниченом одговорношћу	-	-	-	-	-	-
3	Улози	-	-	-	-	-	-
4	Државни капитал	-	-	-	-	-	-
5	Друштвени капитал	-	-	-	-	-	-
6	Задужени удели	-	-	-	-	-	-

7	Остали капитал	-	-	-	-	-	-
8	Основни капитал (1+2+3+4+5+6+7)	10.100	20.100	20.100	20.100	20.100	20.100
9	Законске резерве	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
10	Статутарне резерве	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
11	Резерве (9+10)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Табела 11 – Пројекција резервисања

Ред. бр.	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Резервисања за трошкове и ризике	1.500	2.000	2.000	1.500	1.000	1.000
2	Одложени ревалоризовани дбитак	3.000	1.000	1.000	1.000	-	-
3	Одложени негативни годишњи	-	-	-	-	-	-
4	Остала дугорочна резервисања	-	-	-	-	-	-

5	Укупна дугорочна резервисања (1+2+3+4)	4.500	3.000	3.000	2.500	1.000	1.000
6	Приходи од укидања / (расходи) увећања резервисања	-	1.500	-	500	1.500	-

Табела 12 – План отплате дугорочног кредита

Година	Остатак дуга полугод.	Остатак дуга годишње	Повећање смањење годишње	Отплата полугодишње	Полугодишње камата	Годишње камата	Ануитети полугодишњи (5+6)	Ануитети год.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прет. год.	-	-	-	-	-	-	-	
	20.000	-		-	1.000	-	1.000	
1. год.	20.000	20.000	20.000	-	1.000	2.000	1.000	2.000
6 мес.	17.500	-	-	2.500	1.000	-	3.500	
2 год.	15.000	15.000	-5.000	2.500	875	1.875	3.375	6.875
6 мес.	12.500	-	-	2.500	750	-	3.250	
3 год.	10.000	10.000	-5.000	2.500	625	1.375	3.125	6.375

6 мес.	7.500	-	-	2.500	500	-	3.000	
4 год.	5.000	5.000	-5.000	2.500	375	875	2.875	5.875
6 мес.	2.500	-	-	2.500	250	-	2.875	
5 год.	-	-	-5.000	2.500	125	375	2.625	5.375

Табела 13 – Пројекција финансијских прихода и расхода

Ред. бр.	Позиције	Базна год.	Пројекција				
			Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Финансијски приходи	120	85	95	99	88	100
1.1	Приходи од камата	65	60	65	64	63	70
1.2	Позитивне курсне разлике	25	-	-	-	-	-
1.3	Остали финансијски приходи	30	25	30	35	25	30
2	Финансијски расходи	120	2.005	1.890	1.385	880	395
2.1	Расходи камата	60	2.000	1.875	1.375	875	375
2.2.	Негативне курсне разлике	50	-	-	-	-	-
2.3.	Остали финансијски расходи	10	5	15	10	5	20

3	Финансиски добитак /(губитак) (1-2)	-	- 1.920	- 1.795	- 1.286	-792	-295
---	--	---	-------------------	-------------------	-------------------	-------------	-------------

Табела 14 – Пројектовани биланси успеха

Ред. бр.	Веза	Позиција	Базна год.	Пројекција				
				Год.1	Год.2	Год.3	Год.4	Год.5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.1 до 1.3	Пословни приходи	30.000	101.500	126.000	151.500	166.500	185.000
1.1	Таб 1 поз 1	Приход од продаје робе	-	-	-	-	-	-
1.2.	Таб 1. поз 2+3	Приходи од производа и услуга	30.000	100.000	126.000	151.000	165.000	185.000
1.3.	Таб 11 поз 6 приход	Остали пословни приходи	-	1.500	-	500	1.500	-
2	2.1. до 2.5	Пословни расходи	33.535	88.160	107.735	122.717	125.352	138.071
2.1	Таб 2 поз 1.1; 2.1.1. и 2.2.1	Расходи дирек. материјала и робе	20.000	64.000	81.000	95.000	95.000	107.000
2.2.	Таб 2 остале позиције	Енергија и гориво	5.000	11.000	13.000	15.000	15.000	15.000
2.3.	Таб. 6. поз 7	Промене залиха учинака	-	-2.766	-1.690	-1.208	-292	-1.292
2.4	Таб. 3. поз 1	Трошкови директног рада	7.375	8.594	8.594	8.594	10.313	12.032

2.5	2.5.1. до 2.5.3	Општи трошкови производње	1.159	7.331	6.831	5.331	5.331	5.331
2.5.1.	Таб 3 поз 2	Трошкови индиректног рада	1.059	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
2.5.2.	Таб 5 поз Ф	Амортизација	100	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
2.5.3	Таб 2 поз 1.3. + 2.1.3.+ 2.2.3.	Трошкови производних услуга	-	5.000	4.500	3.000	3.000	3.000
3	1-2	Пословни добитак/(губитак)	-3.535	13.340	18.265	28.783	41.148	46.929
4	4.1. до 4.4.	Оперативни трошкови	7.581	6.562	9.123	9.873	12.074	14.456
4.1.	Таб 3. поз 3	Трошкови админ. рада и управе	2.181	3.562	5.343	5.343	7.124	8.906
4.2.	1% од 1.1. до 1.2. 1)	Трошкови услуга везаних за продају	300	1.000	1.260	1.510	1.650	1.850
4.3.	Таб 11. поз 6	Резервисања за мат. трошкове	4.500	-	-	-	-	-
4.4.	1% од 1.1.	Нематеријални трошкови						

	+1.2. 1)		600	2.000	2.520	3.020	3.300	3.700
5	3-4	Оперативни добитак/(губитак)	- 11.116	6.778	9.142	18.910	29.073	32.473
6	Таб 13 поз 1	Финансијски приход	120	85	95	99	88	100
7	Таб 13 поз 2	Финансијски расход	120	2.005	1.890	1.385	880	395
8	6-7	Финансијски добитак/(губитак)	-	-1.920	-1.795	-1.286	-792	-295
9	5+8	Добитак/(губитак)	11.116	4.858	7.347	17.624	28.281	32.178
10		Порез на добит	-	972	1.469	3.525	5.656	6.436
11	9-10	Нето добитак (губитак)	- 11.116	3.887	5.877	14.099	22.625	25.743

Табела 15 – Пројектовани биланси стања

Ред бр.	Веза	Позиције	Базна год.	Пројекција				
				Год. 1	Год. 2	Год. 3	Год. 4	Год. 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		<u>АКТИВА</u> СТАЛНА						

		ИМОВИНА	5.500	34.20 0	32.90 0	31.60 0	30.30 0	29.000
1.1	Таб.5 поз Е	Основна средства	5.500	34.20 0	32.90 0	31.60 0	30.30 0	29.000
2	1)	ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊ А	-	-	-	-	-	-
3		ОБРТНА ИМОВИНА	29.81 4	35.77 0	39.94 5	51.29 4	69.01 1	92.545
3.1.	Таб. 6 поз. 6	Залихе	7.500	14.16 6	17.55 6	20.16 4	20.45 6	22.947
3.2.	Таб. 7 поз. 3	Краткорочна потраживања и пласмани	5.000	5.000	6.300	7.550	8.250	9.250
3.3.	2)	Готовина	17.31 4	16.60 4	16.09 0	23.58 0	40.30 5	60.348
4	1)	АВР						
5	1+2+3+4	ПОСЛОВНА АКТИВА	35.31 4	69.97 0	72.84 5	82.89 4	99.31 1	121.54 5
6		ВАНПОСЛОВН А АКТИВА	-	-	-	-	-	-

7	5+6	УКУПНА АКТИВА	35.31 4	69.97 0	72.84 5	82.89 4	99.31 1	121.54 5
		<u>ПАСИВА</u>						
8	8.1. до 8.3	КАПИТАЛ	23.98 4	37.87 1	43.74 8	57.84 7	80.47 2	106.21 5
8.1	Таб 10. поз 8.	Основни капитал	10.10 0	20.10 0	20.10 0	20.10 0	20.10 0	20.100
8.2.	Таб. 10. поз 11.	Резерве	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
8.3.	Таб 14 поз 11 кумул.	Нераспоређени добитак	8.884	12.77 1	18.64 8	32.74 7	55.37 2	81.115
9.	Таб 11. поз 5	ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	4.500	3.000	3.000	2.500	1.000	1.000
10	10.1. до 10.2.	ОБАВЕЗЕ	6.830	29.09 9	26.09 7	22.54 7	17.83 9	14.331
10.1	Таб 12. кол. 3.	Дугорочне обавезе	-	20.00 0	15.00 0	10.00 0	5.000	-
10.2	Таб 8. поз 3.	Краткорочне обавезе	6.830	9.099	11.09 7	12.54 7	12.83 9	14.331
11	<i>1)</i>	ПВР	-	-	-	-	-	-
12	8+9+10+1 1	ПОСЛОВНА ПАСИВА	35.31 4	69.97 0	72.84 5	82.89 4	99.31 1	121.54 5
13	<i>1)</i>	ВАНПОСЛОВНИ	-	-	-	-	-	-

		А ПАСИВА						
14	12+13	УКУПНА ПАСИВА	35.31 4	69.97 0	72.84 5	82.89 4	99.31 1	121.54 5

Табела 16 – Проејтовани биланси готовинских токова

Ред. Број	Позиције	Пројекција				
		Година	Година	Година	Година	Година
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1	Приливи	37.455	7.177	15.3699	23.925	27.043
1.1	Таб 14 поз 11 Нето добитак	3.887	5.877	14.099	22.625	25.743
1-2	Таб 15 поз 3.1. и 3.2. Смањење обртних средстава	-	-	-	-	-
1.4.	Таб 15 поз 2. Смањење обртних средстава	-	-	-	-	-
1.5.	Таб 15 поз 4 і 6. Смањење АВР и пословне активе	-	-	-	-	-
1.6.	Таб 15 поз 10. Повећање обавезс	22.269	-	-	-	-
1.7.	Таб 15 поз 8.2. Повећање основног капитала	10.000	-	-	-	-
1.8.	Таб15 поз 8.2. Повећање резерви	-	-	-	-	-
1.9.	Таб 15 поз 9.	-	-	-	-	-

	Повећање дугорочних резервисања					
1.10.	Таб 15. поз 11 и 13 . Повећање ПВР и ванпословне пасиве	-	-	-	-	-
1.11	Таб 5 поз А2-А5+Б2+В2-В5+Г2-Г5+Д2-Д5+Ђ2 Продаја основних средстава и нематеријалних улагања (књигов. вредност)	-	-	-	-	-
2	Одливи	32.565	7.123	7.200	8.120	5.695
2.1	Таб 15 поз 3.1. и 3.2. Повећање обртних средстава	6.666	4.690	3.858	992	3.492
2.2	Таб 15 поз 2. Повећање дугорочних потраживања	-	-	-	-	-
2.3.	Таб 15 поз 10 Смањење обавеза	-	3.002	3.550	4.708	3.508
2.4	Таб 15 поз 7 4 и 6 Повећање АВР и ванпословне активе	-	-	-	-	-
2.5.	Таб 15 поз 8.1. Смањење основног капитала	-	-	-	-	-
2.6.	Таб 15 поз 8.2. Смањење резерви	-	-	-	-	-
2.7.	Таб 15 поз 9 Смањење дугорочних резервисања	1.500	-	500	1.500	-
2.8.	Таб 15 поз 11 и 13 Смањење ПВР и ванпословне пасиве	-	-	-	-	-

2.9.	Таб 5 поз В2+V2-V5+G2-G5 Улагања у основна средства и нематеријална улагања	30.000	-	-	-	-
3	Нето новчани ток (1-2)	-710	-514	7.491	16.725	20.043
4	Таб 15 поз 3.3. претходна година Стање готовине на почетку периода	17.314	16.604	16.3090	23.580	40.305
5	Таб 15 поз 3.3. текућа година Стање готовине на крају периода (3+4)	16.604	16.090	23.580	40.305	60.348

Табела 17 – Нето садашња вредност инвестиције

КС=10%

Ред.број	Позиције	Пројекција				
		Година 1	Година 2	Година 3	Година 4	Година 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Нето новчани ток (таб 16 поз 3)	-710	-514	7.491	16.725	20.043
2	Дисконтни фактор	1,1000	1,2100	1,3310	1,4641	1,6105
3	Дисконтовани нето прилив инвестиције (1:2)	-646	-425	5.628	11.423	12.445
4	Кумулативни нето прилив инвестициј после сервисирања дугова (поз 4 претходне године +поз 3)					

	текуће године)	-646	-1.071	5.203	17.051	23.868
5	Нето садашња вредност инвестиције (поз 4 у последњој год.пројекције)					23.868

Табела 18 – Време исплативости инвестиције и интерна стопа рентабилности

Ред.број	Позиције	Пројекција				
		Година 1	Година 2	Година 3	Година 4	Година 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Нето новчани ток (таб 16 поз 3)	-710	-514	7.491	16.725	20.043
2	Одливи за сервисирање дуга (таб 12 поз 9)	2.000	6.875	6.375	5.875	5.375
3	Нето новчани прилив пре сервисирања дуга (1+2)	1.290	6.361	13.866	22.600	25.418
4	Дисконтни фактор	1,1000	1,2100	1,3310	1,4641	1,6105
5	Дисконтни нето прилив инвестиције $\frac{3}{4}$	1.173	5.257	10.417	15.436	15.782
6	Кумулативни нето прилив инвестиције пре сервисирања дугова (поз 4 претх.год + поз 5 текуће год)	1.173	6.429	16.847	32.283	48.065
	ВРЕДНОСТ					

	Време исплативости инвестиције 3,85 године
	Интерна стопа рентабилности 35,78%

Табела 19 – Преломна тачка

Ред.број	Веза	Позиције	Укупно	По јединици
1	2	3	4	5
1		Планирана цена новог производа С		5
2		Планирана производња новог производа		103.600
3	Таб 2. поз 2.1.1. + поз 2.2.1. (кумулативно)	Сирпвине	322.000	3,11
4	Таб 2. поз 2.1.2. + поз 2.2.2. (кумулативно)	Остали материјал, гориво и енергија	24.000	0,23
5	Таб 3. поз 1. (кумулативно)	Трошкови директног рада за нови производ	11.110	0,11
6	3+4+5	Варијабилни трошкови новог производа (3+4+5) VT	357.110	3,45
7	Таб 5. поз В6+Г6 (кумулативно)	Амортизација новонабављене опреме и објеката	6.000	
8	Таб 13. поз 2.1. (кумулативно)	Трошкови финансирања	6.500	
9	7+8	Фиксни трошкови (7+8+9) FT	12.500	

10		Преломна тачка $N = FT / (C-VT)$		8.065
-----------	--	-------------------------------------	--	-------

Табела 20 - Статистички показатељи

Ред. број	Позиције	Базна година	Пројекција				
			Година	Година	Година	Година	Година
			1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маргина бруто добитка	-12%	13%	14%	19%	25%	25%
2	Маргина пословног добитка	-37%	7%	7%	12%	17%	18%
3	Маргина нето добитка	-37%	4%	5%	9%	14%	14%
4	Принос на активу	-31%	10%	13%	23%	29%	27%
5	Принос на капитал	-46%	10%	13%	24%	28%	24%