

## 6.2. Poslovni (biznis) plan

*Pojam i definisanje biznis plana* - izvođenje definicije kao i određivanje najbitnijih tačaka biznis plana gotovo uvek je uslovljeno pozicijom i potrebama njegovog autora i/ili korisnika. Biznis plan ima jedno značenje za banke i druge finansijske institucije koje ih ocenjuju i koriste pri donošenju odluka o odobravanju kredita, drugo za konsultantske kao instrument upravljanja ili pri konkursima za dobijanje kredita. U tom smislu veći broj različitih autora pokušao je da odgovori na ovo pitanje:

- Biznis plan je pregled poslovanja preduzeća, koji prikazuje šta se želi postići i na koji način se mogu obezbediti resursi za ostvarivanje postavljenih ciljeva.
- Biznis plan je dokument na osnovu koga se donosi odluka o finansijskoj podršci.
- Biznis plan je suštinski dokument za menadžment-tim preduzeća, koji favorizuje realistično predviđanje i pruža detaljan plan svih poslovnih aktivnosti.
- Biznis plan je, po svojoj suštini i studija izvodljivosti, u kojoj preduzetnik, nakon istraživanja tržišta, i izrade operativnog plana i finansijskih projekcija, može proceniti prihvatljivost predložene poslovne prilike.

Uvažavajući navedene definicije, moguće je izvesti zaključak, da je biznis plan osnovni pisani dokument preduzeća kreiran za duži vremenski period, koji služi za internu i eksternu upotrebu i kojim se precizno definiše redosled svih poslovnih aktivnosti koje treba preduzeti prilikom:

- osnivanja preduzeća;
- otpočinjanja novog poslovnog poduhvata ili
- proširivanja postojećih poslovnih aktivnosti.

*Poslovna ideja* - formiranje ideje predstavlja početnu fazu i ključni momenat za pokretanje poslovnog poduhvata, bilo da se radi o velikom, malom i srednjem biznisu.

### **Opšti principi poslovne ideje su :**

- poslovna ideja treba da ima realnu zasnovanost i prepoznatljivu tržišnu vrednost;
- treba da postoji tržište i jasna koncepcija nastupa na tržištu;
- da postoje komparativne prednosti proizvoda (ili usluge) koje ga izdvajaju od konkurencije;
- planiranje treba da se zaniva na realnim, praktično ostvarljivim ciljevima, podacima i pretpostavkama;
- da postoji dobar menadžerski tim;
- kao i organizaciona struktura koja može da iznese čitav projekat.

U cilju provere poslovne ideje vrši se izrada poslovnog (biznis) plana. Izrada poslovnog plana pre otpočinjanja posla je neophodna zbog velike konkurencije i brzih promena na tržištu.

U toku izrade biznis plana (poslovnog plana) treba doći do odgovora na pitanja o samoj kompaniji, o tome kako je ona pozicionirana na tržištu, koje proizvodi ili usluge se proizvode/pružaju u kompaniji, postoji li mogućnost prodaje datog proizvoda/usluge na tržištu. Osim već navedenih pitanja izradom biznis plana treba da se dobiju i odgovori na pitanja koliko je potrebno radnika, opreme i koja tehnologija proizvodnje će se koristiti, kolika su sredstva potrebna, planirani prihodi i rashodi, kao i profitabilnost investicije.

Znači, biznis plan treba da se sastavlja tek onda:

- kada je jasno i precizno definisana poslovna ideja;

- kada su jasno i precizno definisani resursi (pre svega, koliko kapitala-novca postoji i koliko kapitala nedostaje): i
- kada je, što je više moguće, definisan vremenski okvir u kome bi ova ideja (projekat) mogla da se razvije i ostvari.

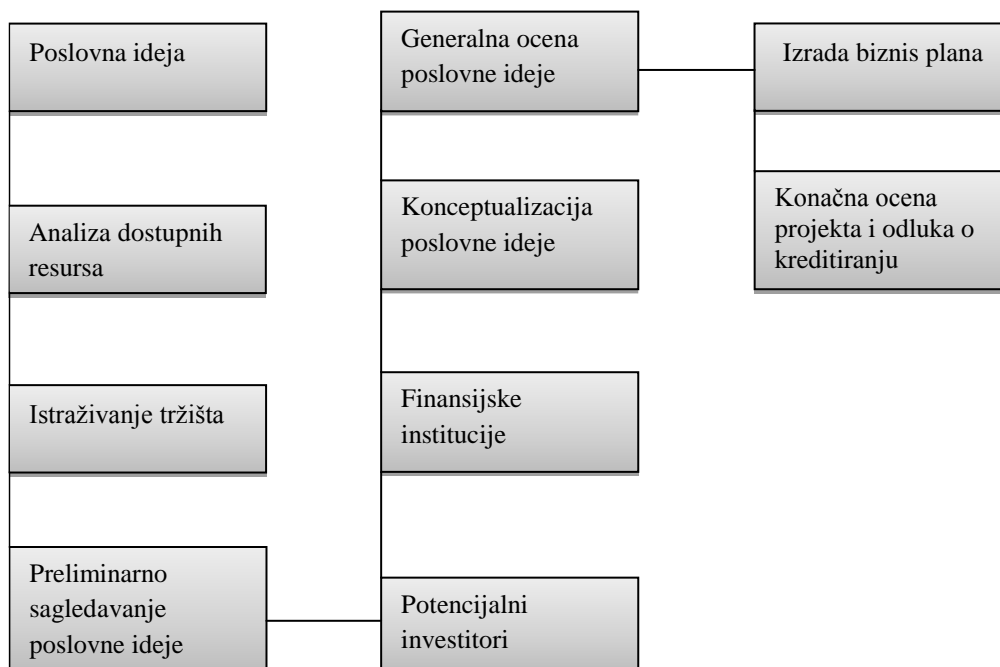
U skladu sa namenom biznis plana (dakle, da li se sastavlja za interne ili eksterne potrebe), postoje izvesne, ponekad i značajne razlike u sadržaju dokumenta.

- Interno, služi menadžmentu i zaposlenima da kontinuirano prate, koriguju i unapređuju poslovne procese preduzeća, proširuju proizvodne kapacitete, ostvaruju nove poslovne poduhvate i poboljšavaju uspešnost celokupnog poslovanja preduzeća.
- Eksterno ga koriste potencijalni zajmodavci ili investitori kao ključni dokument na osnovu koga se odlučuje, da li će se upustiti u investicionu transakciju sa preduzećem.

Biznis plan je koncept planiranog biznisa kao i realizacija ideja tog biznisa. Pored toga, poslovni plan služi i za pripremu dokumentacije za preduzeće i kao pokazatelj pravca poslovanja preduzetnika u budućnosti. Po završetku poslovnog plana sledi faza ostvarenja poslovne ideje.

*Tok izrade biznis plana:*

- Izrada (svakog) biznis plana predstavlja samo jednu fazu razvoja i implementacije ukupnog projekta.
- U tom smislu, potrebno je utvrditi šta prethodi izradi biznis plana, kada se pristupa njegovoj izradi i kako teče proces odlučivanja na bazi biznis plana.



Slika 5. Šema - Tok ocene investicionog projekta

*Poglavlja* koja su obavezna u biznis planu bez obzira da li su u pitanju individualni poljoprivredni proizvođači, mala, srednja ili velika preduzeća su naslovna strana i sadržaj, sažetak, a obuhvata i prezentaciju, kao i analizu sledećih delova:

1. Opis proizvoda ili usluga (informacije o nosiocu programa, tehnološki opis proizvoda ili usluga, njihovu prezentaciju);
2. Prezentacija koristi koje će imati kupci (opis koristi koje će imati kupci, smernice za određivanje finansijske koristi za kupce kao i moguće dodatne koristi za kupce);
3. Analiza tržišta (segmenti tržišta, tržišni trendovi, analiza okruženja, pozicija na tržištu, konkurencija);
4. Opis preduzeća (struktura vlasništva, pravni oblik, biografija osnivača, organizaciona struktura zaposlenih);
5. Strateški pristup;
6. Način pristupa tržištu i distribuciji (kanali marketinga i distribucije);
7. Zapošljavanje u start - up biznisu i potrebne kvalifikacije zaposlenih;
8. Plan realizacije i rizici (kritični rizici i procena rizika);
9. Finansijsko planiranje (planiranje dobiti ili gubitaka za određen broj godina, planiranje bilansa stanja, gotovinski tokovi);
10. Ocena isplativosti investicije;
11. Finansijski plan projekta;
12. Ocena efikasnosti poslovnog plana;
13. Zaključak;
14. Aneks.

Iako postoji više priznatih metodologija izrade biznis planova, suštinskih razlika između ovih metodologija nema, već su to razlike formalnog karaktera tj. obuhvatnosti (sadržaja) i prezentiranja određenih projekata ili studija.

### **Objašnjenje pojedinih delova poslovnog plana:**

U **uvodu** se bez vrednosnih pokazatelja (koji se iznose u drugim delovima poslovnog plana), odnosno samo tekstualno, iznose podaci koji su vezani za dosadašnji rad i razvoj gazdinstva/preduzeća, kao i trenutne aktivnosti. Takođe je potrebno navesti vreme osnivanja. Uvodni deo se sastoji iz više delova: naslovne strane, sadržaja, rezimea, osnovnih podataka o gazdinstvu/preduzeću i investiciji, način organizacije i vlasnička struktura, istorijat gazdinstva/preduzeća i analiza trenutnog stanja.

Naslovna strana treba da pruži najosnovnije podatke, odnosno na njoj treba da se nalazi naziv investicionog ulaganja, ime nosioca gazdinstva (ili ime preduzeća), ime autora poslovnog plana i datum i mesto izrade.

Da bi se omogućila preglednost i lakše snalaženje neophodno je posle naslovne strane sačiniti i sadržaj. Pored naziva poglavlja potrebno je i da sadrži detaljan pregled podnaslova sa brojem strana.

Rezime je deo u kom se kratko navode visina i vrsta ulaganja, plan proizvodnje i prodaje novih proizvoda, broj novozaposlenih radnika, kao i osnovni finansijski pokazatelji novog ulaganja. Ovo je u stvari kratak pregled čitavog biznis plana.

Nakon rezimea potrebno je navesti osnovne podatke o investitoru. Ovi podaci su različiti u zavisnosti od toga da li se radi o preduzeću ili fizičkom licu i obuhvataju naziv, odnosno ime investitora; jedinstveni matični broj (za fizička lica), odnosno matični broj i PIB (za pravne subjekte); punu adresu investitora i lokaciju gde će se investirati; karakter investicije; podatke za kontakt (telefon, faks, ime osobe za kontakt, mail); vrstu djelatnosti

kojom se investitor bavi; broj računa kod banke; podatke o datumu osnivanja firme i registraciji i drugo.

Prikaz vlasničke strukture i organizacije poslovanja je sledeći korak. Na porodičnim gazdinstvima u praksi je većina osnovnih sredstava u vlasništvu članova gazdinstva, međutim kod pravnih lica neophodno je navesti sve organizacione jedinice i lica odgovorna za organizaciju i izvršenje poslova.

Kroz istorijat gazdinstva/preduzeća sagledava se poslovanje od osnivanja do danas, navode se promene u vlasničkoj strukturi, promene delatnosti i korišćena sredstva finansiranja i njihovi uslovi.

Analiza stanja je posledni deo uvoda poslovnog plana i sadrži pregled trenutnog stanja gazdinstva/preduzeća. Ovde se navodi dominantna proizvodnja kojom se konkretna organizacija/gazdinstvo bavi; broj zaposlenih, odnosno članova gazdinstva; kapaciteti za proizvodnju; kupci i dobavljači; imovina preduzeća, ali delove, koji su kasnije detaljno navedeni treba samo tekstualno objasniti.

**Opšti deo** obuhvata misiju, SWOT analizu, kratkoročne i dugoročne ciljeve i taktike i strategije za razvoj. Kroz ovaj deo se vrši opis poslovne orijentacije u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.

Kroz misiju se ističe poslovna orijentacija gazdinstva/preduzeća u budućnosti, odnosno navodi kojom delatnosti se želi baviti.

Na osnovu SWOT matrice prikazuju se prednosti, slabosti, mogućnosti i opasnosti koje su vezane za poslovanje gazdinstva/preduzeća. Na osnovu detaljne analize i uočavanja slabosti i prednosti (vrši se na internom nivou) treba potražiti odgovor na pitanje kako uticati na njihovu neutralizaciju i otklanjanje, odnosno kako uticati na podsticanje razvoja prednosti koje postoje. Na osnovu okruženja (eksternih činioca) navode se mogućnosti i opasnosti po poslovanje firme. Na ovaj način se sagledaju sve negativne i pozitivne strane poslovanja preduzeća, odnosno gazdinstva.

Sledeće poglavlje se odnosi na navođenje odnosno postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Kratkoročni ciljevi trebaju biti konkretni, merljivi i ostvarljivi u datom vremenskom periodu. Više kratkoročnih ciljeva međusobno vezanih trebaju formirati dugoročne ciljeve. Prilikom definisanja ciljeva potrebno je pre svega voditi računa o roku njihove realizacije.

Strategija i taktike pokazuju način na koji gazdinstvo planira ostvariti svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Strategija je više uopštena i predstavlja plan za ostvarenje dugoročnih ciljeva, dok je taktika detaljna i odnosi se na ostvarenje kratkoročnih ciljeva.

Sledeći deo koji se obrađuje u poslovnom planu je **Marketing**. Neophodna je detaljna analiza tržišta nabavke i prodaje, dok je potrebno posebnu pažnju obratiti na promociju i distribuciju proizvoda iz sopstvene proizvodnje, a u cilju maksimiziranja dobiti. Osnovni elementi ovog poglavlja su navođenje proizvoda i usluga, pregled delatnosti, razmatranje pozicije firme u okviru delatnosti, tržište prodaje i nabavke, sistemi distribucije i promocije.

U prvom delu ovog poglavlja poslovnog plana navode se proizvodi i usluge koji nastaju kao rezultat rada na gazdinstvu, odnosno u preduzeću. Potrebno je detaljno navesti sve vrste proizvoda npr. ako se gazdinstvo bavi ratarstvom treba navesti sve ratarske proizvode koji se proizvode u preduzeću (pšenica, kukuruz, šećerna repa itd.). Osim trenutne proizvodnje potrebno je navesti sa kojom proizvodnjom se gazdinstvo bavilo u prošlosti i ako je došlo do promene u proizvodnoj strukturi, razloge zbog kojih je došlo do promene.

Pregled delatnosti se ne vrši previše detaljno i delatnosti se navode po njihovom značaju za gazdinstvo. Treba navesti sve delatnosti gazdinstva, odnosno navesti i sporedne delatnosti. Neophodno je odrediti i poziciju gazdinstva/preduzeća na tržištu, odnosno da li se proizvodi plasiraju na lokalnom tržištu ili se vrši plasman proizvoda na širem području.

Neophodno je pažljivo i detaljno obraditi tržište prodaje, sa posebnim osvrtom na konkurenciju. Potrebno je detaljno navesti količine proizvoda za prodaju i kupce proizvoda. U slučaju da postoji ugovoren otkup potrebno je navesti koji su to proizvodi, koje količine za otkup su ugovorene i ime firme sa kojom je ugovoren otkup.

Najčešći način prodaje primarnih poljoprivrednih proizvoda je ili direktnom prodajom ili preko ugovorenog otkupa, dok je u malom obimu zastupljena prodaja preko veleprodaja i maloprodaja. U ovom delu potrebno je za svaki proizvod navesti način prodaje. U slučaju da postoje problemi sa distribucijom treba navesti sa kojim problemima se susreće gazdinstvo/preduzeće. Promocija u poljoprivrednoj proizvodnji je veoma retka i ako se izvodi uglavnom je na poljoprivrednim sajmovima ili putem oglasa. Potom se vrši detaljan opis tržišta nabavke i opisuju se dobavljači sirovina i repromaterijala i vrednost nabavke. Ako postoje podaci trebalo bi prikazati vrednost nabavke u poslednje tri godine.

U delu poslovnog plana koji se odnosi na **proizvodnju** opisuje se detaljno proces proizvodnje na gazdinstvu. U ovom delu plana vrši se analiza sredstava za proizvodnju, proizvodnje ukupno i po linijama proizvodnje, navodi se nivo iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta, tehnologija proizvodnje, sistem upravljanja kvalitetom i podaci o raspoloživoj radnoj snazi.

Kod sredstava za proizvodnju vrši se navođenje osnovnih i obrtnih sredstva i njihova vrednost. Navode se sva sredstva u upotrebi pojedinačno i iskazuje njihova vrednost. Potrebno je realno prikazati vrednost sredstava u upotrebi.

Potom se vrši iskazivanje svih linija proizvodnje i obima proizvodnje pojedinačnih proizvoda kvantitativno. Osim kvantitativnog izražavanja, vrši se i vrednosno izražavanje obima proizvodnje pojedinih proizvoda, na taj način što se prikazuje prosečna godišnja cena pojedinih proizvoda i množi sa obimom ostvarene proizvodnje pojedinih proizvoda.

Nivo iskorišćenosti kapaciteta treba navesti za poslednje tri godine, za svaku vrstu proizvodnje. Ovakvo iskazivanje omogućava praćenje promena u iskorišćenju kapaciteta, a u slučaju nepotpunog iskorišćavanja kapaciteta potrebno je navesti razloge zbog kojih se kapaciteti ne koriste u potpunosti.

Zastarelost opreme koja se koristi u proizvodnom procesu određuje se procentualno, ovo je bitno i zbog kasnijeg obračuna amortizacije. Ovde bi trebalo navesti i da li je oprema domaće ili strane proizvodnje.

Ovaj deo plana sadrži i podatke o tome da li gazdinstvo ili preduzeće ima neki sertifikat upravljanja kvalitetom. Od posebnog značaja za poljoprivredu su HACCP, EuroGAP, ISO i dugi.

Deo poslovnog plana gde se navode podaci o radnoj snazi u većini slučajeva dosta se razlikuje kod gazdinstava i preduzeća. Za razliku od preduzeća gdje su većinom stalno zaposleni radnici za gazdinstva je karakteristično da su u većini slučajeva zaposleni članovi porodice, a dodatno se plaća sezonska radna snaga. Veoma je mali broj gazdinstava koji imaju stalno zaposlene radnike. Potrebno navesti broj članova domaćinstva koji rade na gazdinstvu, broj sezonskih radnika i prosečnu mesečnu zaradu, kako bi se mogli utvrditi ukupni troškovi radne snage na gazdinstvu.

U delu **Finansijskog stanja** vrednosno se prikazuje poslovanje gazdinstva/preduzeća. Ovde je neophodna detaljna obrada što većeg broja finansijskih pokazatelja i prikazivanje njihovog objašnjenja u cilju utvrđivanja uspešnosti poslovanja gazdinstva. U ovom delu se vrši sastavljanje bilansa stanja, bilansa uspeha, pregled strukture poslovnih sredstava i utvrđivanje neto obrtnog fonda.

Bilans uspeha prikazuje poslovanje firme i iskazuje da li je preduzeće u prethodnom vremenskom periodu (godini) ostvarilo pozitivan ili negativan finansijski rezultat, odnosno da li je poslovalo sa dobitkom ili gubitkom. U bilansu uspeha se vrši odvojeno prikazivanje

poslovnih prihoda i rashoda, finansijskih prihoda i rashoda i neposlovnih i vanrednih prihoda i rashoda, i na kraju rezultata poslovanja (dobit ili gubitak).

Po prikazivanju bilansa uspeha kao jednog od najznačajnijih finansijskih izveštaja, prikazuje se bilans stanja. U ovom bilansu se prikazuje pregled imovine i vrši se prikaz imovine, kapitala i obaveza na određeni dan. S obzirom da je bilans stanja dvostrani pregled u okviru aktive vrši se prikazivanje sredstava, a u okviru pasive izvori sredstava. U aktivu se svrstavaju: nematrijalna ulaganja, osnovna sredstva i dugoročni finansijski plasmani koji spadaju u stalnu imovinu, zatim zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani, dok se u pasivi navode: kapital (osnovni kapital, rezerve i neraspoređeni dobitak), dugoročna rezervisanja i obaveze (kratkoročne i dugoročne). Bilans stanja i bilans uspeha treba prikazati za poslednje tri godine.

Struktura poslovnih sredstava se takođe prikazuje za tri godine i na ovaj način se u ukupnoj imovini vrši izražavanje procentualnog učešća pojedinih stavki u okviru stalne i obrtne imovine.

Neto obrtni fond predstavlja deo sredstava koji je upotrebljen za finansiranje obrtnih sredstava. Utvrđivanje neto obrtnih sredstava se vrši na dva načina: kao razlika zbira sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza i zbira osnovnih sredstava, dugoročnih plasmana i gubitaka ili kao razlika obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Izračunavanje neto obrtanog fonda je potrebno zbog mogućnosti utvrđivanja dugoročne finansijske ravnoteže, koja se određuje odnosom obrtnog fonda prema zalihama, koje imaju tretman stalno vezanih sredstava.

Za razliku od dosadašnjih delova gde se vršila analiza poslovanja, u delu **ocene isplativosti investicije** pažnja se usmerava na investicionu ideju. Pre svega ovde se vrši opis investicije, zatim se vrši procena budućeg obima proizvodnje i prodaje, navode se očekivani efekti investicije, zatim, kolika su potrebna ukupna investiciona ulaganja, navode izvori finansiranja, plan izvođačkih aktivnosti i očekivana poslovna politika tokom veka projekta.

**U prvom delu se iznosi značaj investicije za poslovanje i svrha, odnosno cilj koji se želi postići investiranjem.** Neophodno je detaljno razjasniti u šta se vrši investiranje i navesti tehničke karakteristike npr. izgradnja staje za krave i dimenzije staje, način držanja (vezani ili slobodni) i druge karakteristike objekta. Treba navesti na koji način će investicija doprinosti budućoj proizvodnji, odnosno da li će uticati na povećanje obima proizvodnje, smanjenje troškova ili slično.

Zatim se vrši procena budućeg obima proizvodnje svih proizvoda i njihove prodaje, odnosno prikazuju se efekti investicije na proizvodnju i prodaju tokom čitavog veka trajanja projekta. Posle toga se navode očekivani efekti investicije i mogućnosti na koji bi se način moglo uticati na unapređenje proizvodnje.

U cilju detaljnog posmatranja ukupnog investicionog ulaganja vrši se navođenje ukupnih investicionih ulaganja po stavkama (posebno osnovna i obrtna sredstva) posebno za uneta sredstva i nova sredstva (koja se unose investicijom). Navođenje osnovnih sredstava vrši se za svaki element posebno sa izražavanjem njihove vrednosti. Takođe se u ovom delu vrši procentualno izražavanje učešća novih sredstava u ukupnim sredstvima.

Ako se investiranje vrši u cilju nabavke opreme, potrebno je za svaki proizvod (svu opremu) predstaviti vrednost po komadu, nabavljenu količinu i ukupnu vrednost investicije u opremu. Porez na dodatu vrednost treba izražavati kao posebnu stavku.

**U sledećem delu u okviru ocene isplativosti investicije predstavlja se struktura izvora finansiranja.** Potrebno je navesti sopstvena sredstva i njihovu vrednost i naglasiti koja su osnovna sredstva uneta, a koja predstavljaju novu vrednost. Ovakav način prikazivanja neophodan je i kod tuđih izvora, odnosno potrebno je navesti poreklo sredstava, odnosno vrijednost i broj kredita koji služe za finansiranje investicije.

Plan izvođačkih aktivnosti se predstavlja tabelarno, tako da se za svaki kalendarski mesec tačno predstavljaju planirane aktivnosti.

Posledni deo koji se obrađuje u okviru ovog poglavlja je poslovna politika tokom veka projekta. Ovde se podrazumevaju mere u okviru politike upravljanja kvalitetom, upravljanje troškovima i rizikom, raspodela dobiti i drugo.

Kroz **finansijski plan projekta** vrši se prikazivanje projektovanih finansijskih pokazatelja u godinama trajanja veka projekta i prikazivanje uticaja investicije na rezultat poslovanja preduzeća/gazdinstva. Finansijski izveštaji koji se prikazuju u ovom delu su plan proizvodnih i neproizvodnih troškova, plan otplate kredita, projekcija ukupnih prihoda i bilansa uspeha, plan obrtnih sredstava i projektovani finansijski tok.

U okviru proizvodnih troškova vrši se odvojeno iskazivanje direktnih materijalnih troškova, ostalih materijalnih troškova, troškova amortizacije i zarada.

Navođenje direktnih materijalnih troškova treba vršiti po vrstama proizvoda za svaku godinu veka projekta. Navode se samo direktni materijalni troškovi, npr. u poljoprivrednoj proizvodnji u ratarstvu to su troškovi repromaterijala, dok su u stočarskoj proizvodnji troškovi stočne hrane.

Ostali materijalni troškovi obuhvataju troškove rezervnih delova, održavanja mehanizacije i troškove energije. Projekcije kako direktnih materijalnih troškova, tako i opštih materijalnih troškova treba dati za sve godine projekta.

Troškovi amortizacije se takođe izražavaju u svim godinama dok traje projekat i neophodno je navesti stopu amortizacije. Na kraju veka projekta se izražava neamortizovana vrednost.

Obračun troškova zarada i njihovo prikazivanje vrši se posebno za stalno zaposlene radnike i radnike koji rade samo u sezoni. U slučaju da je ostvareno povećanje broja zaposlenih po realizaciji investicije ovde je to potrebno naglasiti.

Projekcije neproizvodnih troškova vrše se takođe za čitav vek projekta. Neproizvodni troškovi su: troškovi osiguranja, troškovi članarina, troškovi poreza i doprinosa, troškovi neproizvodnih usluga (revizija, konsalting) i drugi.

Plan otplate kredita sadrži osnovne informacije o kreditu (glavnicu, kamatnu stopu, rok otplate, grejs period, da li su anuiteti polugodišnji ili godišnji, interkalarnu kamatu) i predstavljanje samog plana otplate kredita. Iznos kamate i iznos plaćene glavnice treba predstaviti za svaku godinu roka otplate.

Izražavanje prihoda se vrši u svim godinama tokom veka projekta i prikazuje se vrednost povećanja proizvodnje i usluga zbog realizacije projekta. Posmatranje povećanja prihoda vrši se po pojedinim proizvodima.

Projekcija bilansa uspeha se vrši za sve godine veka projekta i projekcije se vrše tako da se u bilansu uspeha nalaze sledeće bilansne pozicije poslovni, finansijski, vanredni i ostali prihodi i na strani rashoda poslovni, finansijski, vanredni i ostali rashodi. Suština projektovanja bilansa je dobijanje projektovane neto dobiti.

Zalihe, potraživanja i gotovina spadaju u obrtna sredstva i kod obračuna obrtnih sredstava, koji se vrši posle projekcije bilansa uspeha, navodi se broj dana vezivanja za svaku kategoriju. Izvori iz tekućeg poslovanja oduzimaju se od obrtnih sredstava i dobijaju se trajna obrtna sredstva. Trajna obrtna sredstva su sredstva koja su trajno vezana da bi se neprekidno održavao proces proizvodnje.

Projektovani finansijski tok za projekat sadrži neto novčani tok iz poslovnih transakcija, ukupne prilive i ukupne odlive, da bi se dobio neto novčani tok. Analiza novčanog toka važna je za analizu i upravljanje likvidnošću poslovanja firme.

**Ocena efikasnosti poslovnog plana** U ovom delu poslovnog plana vrši se ocena likvidnosti, ocena rentabilnosti, statička ocena projekta i analiza rizika.

Na osnovu već urađenog neto novčanog toka vrši se ocena likvidnosti. Veoma je bitno voditi računa o specifičnostima poljoprivredne proizvodnje pošto sezonski Karakter poljoprivredne proizvodnje utiče na priliv i odliv gotovine. Za ocenu likvidnosti koristi se i odnos obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza koji predstavlja mogućnost izmirenja kratkoročnih obaveza.

Ocena rentabilnosti se vrši pomoću ekonomskog toka koji je osnov za obračunavanje rentabilnosti investicije. U ekonomskom toku se vrši prikazivanje prihoda (prihodi iz poslovnih transakcija i ostatak vrednosti projekta) i rashoda (rashodi iz poslovnih transakcija i rashodi vezani za investiciju) u cilju izračunavanja njihove razlika koja predstavlja ekonomski tok. Ekonomski tok predstavlja osnovu i za primenu dinamičkih metoda za ocenu investicija.

Kod ocene rentabilnosti vrši se izračunavanje: neto sadašnje vrednosti investicionog projekta, interna stopa rentabilnosti i vreme povraćaja investicije.

Neto sadašnja vrednost projekta prikazuje dodatnu vrijednost koja bi se ostvarila realizacijom investicije u odnosu na sadašnju vrednost preduzeća/gazdinstva. Izračunava se kao razlika sadašnje vrednosti neto priliva i sadašnje vrednosti neto odliva gotovine. Svođenje na sadašnju vrednost svih priliva i odliva vrši se zbog uporedivosti i diskontovanje se vrši pomoću diskontne stope. Ako je neto sadašnja vrednost negativna projekat nije rentabilan, a pozitivan rezultat pokazuje da je investicijono ulaganje prihvatljivo.

Interna stopa rentabilnosti pokazuje diskontnu stopu pri kojoj preduzeće/gazdinstvo ne ostvaruje ni dobitak ni gubitak, odnosno kada je neto sadašnja vrednost jednaka nuli. Ako je interna stopa rentabilnosti veća od kamatne stope investicija je ekonomski opravdana.

Broj godina za koji će se vratiti uložena sredstva predstavlja vreme povraćaja investicije. Ako je ekonomski tok projekta duži od vremena povraćaja sredstava znači da je projekat prihvatljiv. Tabela predstavljajući godišnjeg neto toka i ostatka dugoročnih ulaganja na godišnjem nivou je neophodno da bi se videla brzina povraćaja uloženi sredstva. Projekat je rentabilan ako je u poslednjoj godini investicije ostatak dugoročnih ulaganja pozitivan.

U praksi se veoma retko koriste i dinamički i statički pokazatelji ocjene investicija, odnosno ne vrši se obračun ili dinamičkih ili statičkih pokazatelja.

Statička ocena projekta se za razliku od dinamičkih metoda bazira samo na jednoj godini eksploatacije projekta. Statička ocena projekta sadrži pokazatelje efikasnosti investicije, koji ukazuju na dodatne informacije o uspešnosti predviđenog investicionog zahvata. U statičku ocenu spadaju sledeće kategorije pokazatelja: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji poslovanja i pokazatelji profitabilnosti.

**Zaključak** je poslednji deo biznis plana i sadrži sve bitne informacije koje se odnose na investiciju. U ovom delu se tačno navodi koji su pokazatelji ocene investicija (statički ili dinamički) urađeni u poslovnom planu i koji su rezultati dobijeni, odnosno da li je investicija ekonomski opravdana ili nije.

U **aneksima** su navedena sva dokumenta koja se prilažu uz poslovni plan. Najčešće su to dokumenti koji se odnose na osnivanje preduzeća/gazdinstva, zatim dozvole za rad, brojevi žiro računa, izvod iz poreske evidencije, predračuni o vrednosti investicije itd.