



**UNIVERZITET U NOVOM SADU**

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



**Nastavni predmet:**

# Preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima

**Tema :**

***Poslovni-biznis plan***

**dr Dejan Lukić**

**Novi Sad**

## Definisanje poslovnog plana

1. Poslovni plan se smatra **osnovnim oruđem preduzetnika**, čija je osnovna svrha da **pomogne preduzeću da definisane ciljeve poslovanja konvertuje u stvarnost** uz što manje **potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti**.
  2. Poslovni plan je svojevrsna "**putna mapa**" koja omogućava da se što uspješnije pređe put od početne faze u kojoj se kreira biznis ideja do njene konačne realizacije.
  3. Poslovni plan je **predmetno, prostorno i vremenski usaglašen set ciljeva, strategija i zadataka** koji, kao takav, predstavlja **osnovni instrument upravljanja poslovanjem u planskom periodu**.
  4. Poslovni (preduzetnički) plan je **skup ciljeva, politika strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa**. Radi se, dakle, o svojevrsnom konceptualnom okviru za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterijuma, odnosno politike pravaca, metoda i tempa poslovnog ponašanja (strategije), kao i, na temelju toga, programiranje aktivnosti za ključna funkcionalna područja kao što su: marketing, proizvodnja, nabavka, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovi i drugo.
- Izrada poslovnog (preduzetničkog) plana mora biti nužno **utemeljena na predviđanju okruženja, analizi mogućnosti samog preduzetnika i njegove organizacije**, kao i proceni očekivane međuzavisnosti i uzajamnog dejstva ključnih *stejkholdera* (kupci (potrošači), dobavljači, konkurencija, bankari, kreditori, vlada i dr. interesne grupe).

**SVEST O POTREBI IZRADE BIZNIS PLANA I PLANIRANJU**

Izradom poslovnog plana mogu se predvideti sledeći važni momenti

- *Sistemski pristup u kreiranju poslovnog plana omogućava budućem preduzetniku da "izoštava" poslovnu ideju na papiru, a ne na tržištu. Na taj način, provera opravdanost ulaska u konkretni biznis se na odvija na tržištu gde su efekti mogućih grešaka mnogo nepovoljniji i iskazani mnogo većom cenom koju treba platiti,*
- *Poslovni plan omogućava da se precizno definišu objektivne mogućnosti za realizaciju projektovanog poslovnog poduhvata,*
- *Biznis plan pokazuje koliko je novca potrebno za ulazak u novi ili ekspanziju postojećeg posla. Istovremeno, on treba da pokaže u kojim vremenskim intervalima, kojom dinamikom i kako će se kanalisati taj novac.*  
*Studiozan pristup izradi poslovnog plana omogućava eksperimentisanje sa alternativnim strategijama i koncentraciju na opcije koje će osigurati adekvatnu i ekonomski opravdanu finansijsku konstrukciju,*
- *Kao celovit idejni projekat, poslovni plan predstavlja svrsishodan instrument pristupa svim relevantnim faktorima iz poslovnog okruženja (bankari, potencijalni investitori i partneri, savetodavne agencije) i*
- *Priprema biznisa plana zadire u poslovno planiranje kao proces, što je naročito važno za vitalnost i dugoročnu stabilnost projektovanog biznisa. S obzirom da preduzeće posluje u vrlo dinamičnom, konkurentskom okruženju, ne može se sa sigurnošću očekivati da će se sve ono što je predviđeno u poslovnom planu realno i ostvariti. Suština poslovnog planiranja je upravo u pripremanju biznisa na promene sa kojima se potencijalno može suočiti, kao i za njegovo brzo reagovanje i prilagođavanje novonastalim okolnostima.*

**SVEST O POTREBI IZRADE BIZNIS PLANA I PLANIRANJU**

## Kome je namenjen poslovni plan

- **Preduzetničkoj organizaciji** (malom preduzeću), u smislu da preduzetnik i svi zaposleni sagledaju viziju i strategiju poslovanja,
- **Preduzetničkom timu za kontrolu**, odnosno ocenu uspešnosti (preduzetničkog menadžmenta) na pojedinim segmentima aktivnosti,
- **Spoljnim akterima** (bankari, kreditori, dobavljači, akcionari) u smislu sagledavanja atraktivnosti i pouzdanosti, odnosno plasmana kapitala i drugih oblika saradnje,
- **Državnim i drugim organima** (revizori, sindikati, nadzorni odbori i dr.) koji valorizuju preduzetničku ideju, ocenjuju legitimnost i realizaciju konkurentnog poslovnog poduhvata
- **Porodici**, u smislu podrške za ulazak u konkretan biznis.

## Kada se radi biznis plan

Biznis plan se radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, pa kada ona i ne zahteva finansijska sredstva, kao što su:

- **Pokretanje (startovanje) biznisa**
- **Proširenje biznisa**
- **Razvoj novih proizvoda**
- **Obezbeđenje finansijskih sredstava (najčešće kredita) – najčešće kod nas**
- **Donošenje menadžerskih odluka**
- **Kontrola poslovanja**

**Zaključak – Biznis plan je potreban svim preduzetnicima i uvek**

Cilj izrade biznis plana je da se OCENE svi relevantni aspekti poslovanja, PROCENI opravdanost njegove realizacije I UTIČE na smanjenje rizika ulaganja.

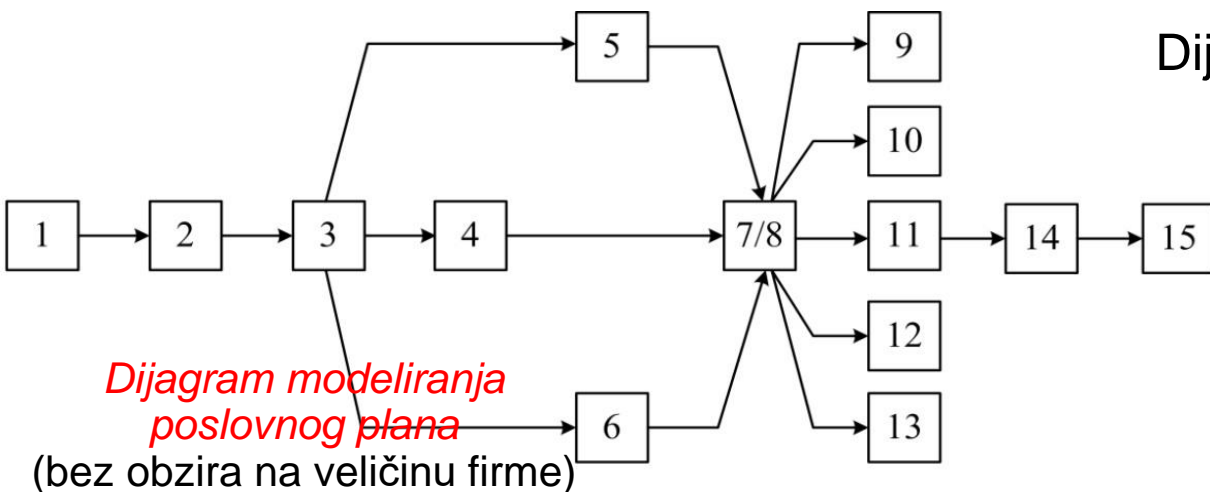
## Šta potencijalni finansijer očekuje da sazna iz poslovnog plana

- **Pruži dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta** - Budući preduzetnik mora neizostavno potencirati spoznaju o potrebama potencijalnih kupaca. Poslovni plan koji stavlja akcenat na opis proizvoda i objašnjenja tehničko-tehnoloških uslova umesto na to kome je proizvod namenjen i kako će ga plasirati, nailazi na "uzdržan" prijem kod potencijalnih finansijera,
- **Ukaže na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca** - Osim što mora da pruži jasne dokaze o tome ko će kupovati njegov proizvod, odnosno koristiti njegove usluge, preduzetnik treba da ukaže i na njihovu platežnu sposobnost,
- **Precizno definiše vlasničke odnose unutar preduzeća** - Pored jasnog opredeljenja za određenu legalnu formu poslovanja, postojanje ekskluzivnih prava na proizvode kroz patente, autorska prava, trgovačku marku ili licencu, znatno će ojačati pregovaračku poziciju preduzetnika,
- **Što preciznije ukaže na finansijske performanse projekta** - Poslovni uspeh preduzetničke organizacije i njegov rast za banke i druge moguće izvore finansiranja projekta je od interesa u onoj meri u kojoj je nužan da bi omogućio plaćanje kamate i povrat glavnice. U razvijenim privrednim strukturama, uz organizacije koje pružaju svu stručnu pomoć oko ispitivanja valjanosti projekta, postoje i specijalizovane institucije za finansiranje poslovnih poduhvata koje raspolažu tzv. rizičnim kapitalom i
- **Svoje prognoze bazira na realnim pretpostavkama** - projekcije rasta i razvoja treba podržati što čvršćim argumentima gde god je to moguće. Ako poslovni plan novog preduzeća sadrži takve projekcije koje su već za pojedine delatnosti od strane potencijalnih investitora (a na temelju njihovih ranijih iskustava) ocenjene kao prihvatljive, šanse za dobijanje potrebnih sredstava su utoliko veće.

## Modeliranje poslovnog plana

U metodološkom smislu poslovni plan mora biti **jasno pisan**, **realan**, **poslovno logičan**, **dovoljno detaljan**, kao i **kvalitativno** i **kvantitativno obrađen**.

Uobičajeno je da se biznis planovi, rade na godišnjem principu. Međutim, poželjno je češće proveravati vitalne poslovne indikatore kao što su: kretanje dobiti, novčanog toka, kretanje proizvodnje, prodaje, cena, kvaliteta, itd.



Dijagram primenljiv za:

- *Novi biznis – sve faze*
- *Za kupovinu biznisa (bez 3, 8 i 9 faze)*
- *Tekuće poslovanje (bez 1,2,3 10 faze)*
- *Podnošenje kreditnog zahteva (bez 1,6 i 10 faze)*

1. *Donošenje odluke da se uđe u biznis*
2. *Analiza sopstvenih mogućnosti*
3. *Izbor proizvoda/usluge*
4. *Istraživanje tržišta*
5. *Projekcija prihoda od prodaje*
6. *Izbor lokacije*
7. *Proizvodni plan*
8. *Marketing plan*

9. *Organizacioni plan*
10. *Pravna regulativa*
11. *Računovodstveni plan*
12. *Plan osiguranja*
13. *Plan računarske podrške*
14. *Finansijski plan*
15. *Rezime-obraćanje kreditorima/investitorima*

## (1) Donošenje odluke da se uđe u biznis

Potrebno razmotriti mnoge parametre kako bi se donela prava odluka da se uđe u biznis (potpuno novi biznis ili preuzimanje postojećeg biznisa?). Ova odluka podrazumeva **posedovanje potrebnog znanja, poslovnog iskustva i obrazovanja** kako bi se **mogući rizik sveo na najmanju meru.**

## (2) Analiza sopstvenih mogućnosti

Ocena sopstvenih mogućnosti se temelji na analizi **jakih i slabih** strana, determinisana je **spremnošću preduzetnika da prihvati poslovne izazove**, odnosno poslovnom praksom **utvrđene i prihvaćene motive ponašanja:**

- **Motiv prestiža** (*identifikacija sa organizacijom, želja za priznanjem za rad, veličina proizvodnje, veličina stope rasta, veličina investicije*),
- **Motiv moći** (*jačanje tržišne pozicije, konsolidacija finansiranja, dominacija*)
- **Motiv sigurnosti** (*likvidnost, održavanje polja delovanja, potencijal dobiti i rasta, imidž*),
- **Ostali motivi** (*nezavisan stvaralački rad, opsednutost savršenim rezultatima, itd.*)

## (3) Izbor proizvoda/usluge

Pogrešan izbor smanjuje šanse za uspeh, a učenje na greškama je skupo. Najveća greška izbor proizvoda/usluge o kojima malo znamo. Najčešće preduzetnik započinje sa poslom proizvodom/uslugom kojom se i ranije bavio.

#### **(4) Istraživanje tržišta**

“Umetnost poznavanja šta je s one strane brda” Vojvoda Velington

Istraživanje tržišta predstavlja proces **prikupljanja, registrovanja, klasifikovanja (sistemizacije) i analiziranja svih podataka** vezanih za **potrošače, konkurenciju**, kao i **sve što je veza između kupca i prodavca**.

Veoma je bitno prvo utvrditi tržišni segment posmatranja (veličina tržišta).

Najčešća pitanja su gde potencijalni kupci žive i kupuju, kakvi su im prihodi, kako kupuju, po kojim cenama, kada kupuju, itd.

**Procena tržišnog potencija** → **procena sopstvenog tržišnog učešća**-mora biti realna (uzimajući u obzir glavne konkurente (broj i tržišni potencijal) i vreme realizacije poslovnih ciljeva).

#### **(5) Projekcija prihoda od prodaje**

Pravilna procena prihoda od prodaje omogućuje planiranje raznih vrsta troškova i izdataka (kupovina proizvodne opreme, izgradnja objekta, itd.).  
Procena sopstvenog tržišnog udela, konkurencije...

#### **(6) Izbor lokacije**

Šta utiče na izbor lokacije: **priroda delatnosti, položaj dobavljača, potrošača i finansijera**.

Uža i šira lokacija. Pravilan izbor lokacija ključan kod trgovina na malo.

Dva ključna faktora u izboru lokacije (zahtevaju kompleksnu analizu):

- Definisanje tržišta, poslovne oblasti preduzeća
- Izbor mesta u toj sredini



## (7) **Proizvodni plan (Modeliranje plana proizvodnje)**

Proizvodni plan tehničko-tehnološku analizu proizvodnog rešenja:

- **Opis proizvoda,**
- **Prikaz i opis odabranog proizvodnog rešenja (generalna tehnološka shema-tehnološki proces, idejno tehnološko rešenje rasporeda proizvodne opreme, i dr.),**
- **Specifikacije, vrednost i tehničke karakteristike novoprojektovane opreme,**
- **Građevinski objekti,**
- **Tehnološki kapacitet, projektovani obim proizvodnje i strukturu planiranog proizvodnog programa (ukoliko je planirana proizvodnje više različitih proizvoda),**
- **Materijalni inputi proizvodnje-sirovine i repromaterijal (vrste, količina, cena) i**
- **Ljudski resursi - broj i kvalifikaciona struktura angažovanih radnika**

Vrlo je bitno pratiti proizvodni proces i kontrolu kvaliteta.

## (8) **Marketing plan**

*Marketing plan ima zadatak da opiše **kako će se odabrani proizvod/usluga plasirati na tržištu, kojima kanalima, sa kolikom cenom i kakvim promotivnim aktivnostima.***

*Ukazuje na PROFITABILNOST projekta.*

Potencijalni investitori ga vide kao “kritični” element za uspeh biznisa.

## **(9) Organizacioni plan**

Organizacioni plan (organizacija preduzeća) predstavlja plansku i strategijsku komponentu funkcionisanja preduzeća.

Pored oblika organizacije, potrebno je jasno definisati sledeća pitanja:

- ***Podela rada i obaveza između zaposlenih***
- ***Specijalizaciju pojedinaca ili grupa za obavljanje određenih specifičnih poslova***

Kvalitet organizacione strukture testira se kroz zadovoljenje zahteva osposobljavanja preduzeća da:

- ***Brzo reaguje na šanse i pretnje iz okruženja***
- ***Uspešno koordinira svoje aktivnosti kako bi poslovalo efektivno, odnosno ostvarili svoju misiju i definisane ciljeve***
- ***Ostvari optimalan odnos između input-a i output-a, odnosno da posluje efikasno (ima prihode)***

## **(10) Pravna regulativa**

Pod pravnom regulativom se podrazumeva definisanje:

- ***Vrste vlasništva i legalne forme poslovanja - lično vlasništvo, partnerstvo (o.d. ili k.d), privredno društvo (a.d., ili d.o.o)***
- ***Uslova privređivanja (ugovor o partnerstvu za ovaj oblik, za a.d. - imena akcionara, strukturu vlasništva, CV akcionara)***
- ***Organizacionu šemu koja ukazuje na liniju odlučivanja i upravljanja, kao i pojedinačne odgovornosti***

## **(11) Računovodstveni plan**

Vođenje knjigovodstva obezbeđuje bitne elemente vođenja poslovne politike preduzeća. Pre svega se misli na podatke o:

- *Stanju i kretanju sredstava i obaveza prema izvorima sredstava ( podaci za Bilans stanja)*
- *Ostvarenom prihodu i rashodu (podaci za Bilans uspeha)*

## **(12) Plan osiguranja**

**Plan osiguranja je vezan za rizik** od nekog događaja (verovatnoća događaja na bazi učestalosti pojavljivanja određenih okolnosti). Osnovne komponente rizika su:

- *Izloženost nastanku štete ili gubitka (u zavisnosti od akcije koja se preduzima),*
- *Šansa za nastanak štete ili gubitka (u zavisnosti od očekivanja) i*
- *Veličina štete ili gubitka (u zavisnosti od budućih okolnosti)*

Planom osiguranja se predupređuje mogući gubitak ili šteta putem osiguranja (najčešće osiguravajuća društva).

Planom osiguranja se najčešće predviđaju:

- *Moguće vrste poslovnih rizika (proizvodne opreme, zalihe, požara, krađe, nesretnog slučaja, itd.)*
- *Karakter rizika (osiguriv ili neosiguriv)*
- *Izvori finansiranja*

## **(13) Plan računarske podrške**

Poslovni informacioni sistem predstavlja vrlo efikasno oruđe preduzetnika u nastojanju da: ***poboljša nivo kvaliteta proizvoda/usluga, simulira efekte pri promeni planova proizvodnje, poveća produktivnost, predvidi promenu trendova, kao i troškove uvođenja novog proizvoda/usluge.***

Kome je namenjen i šta omogućava:

- ***Preduzetniku (vlasniku) i članovima njegovog tima za svakodnevno povezivanje planova i tekućih aktivnosti u funkcionalnim oblastima, za odgovor na promene koje se tiču kvaliteta proizvoda/usluga i za praćenje izvršavanja poslovnih aktivnosti,***
- ***Proizvodnim radnicima, neposredno u projektovanju i konstruisanju, ispitivanju, praćenju tekućih radnih operacija, upravljanju procesom proizvodnje, kontroli radnih operacija i kvaliteta gotovih proizvoda i***
- ***Zaposlenima koji treba da obezbede tačne informacije za donošenje valjanih poslovnih odluka kako bi se ostvarili postavljeni poslovni ciljevi organizacije.***

Koje su prednosti ovog sistema:

- ***Olakšava upravljanje proizvodnim procesom, nabavkom, prodajom i finansijama, kao i planiranje poslovne aktivnosti,***
- ***Obezbeđuje podrške inženjeringu, proizvodnji, kontroli kvaliteta, finansijama i marketingu,***
- ***Omogućava sveobuhvatan, tačan i kompjuterizovan model poslovanja preduzeća i***
- ***Omogućava simulaciju različitih „šta-ako“ situacija za proizvodnju i automatsku kontrolu zaliha i drugih resursa.***

## (14) Finansijski plan

Finansijski plan ukazuje **da li je biznis ekonomski i finasijski opravdan? (Da li donosi dobit/profit?)**.

Finansijski plan obihvata analizu sledećih delova biznisa:

- **Projekcija bilansa stanja** ukazuje na finansijsko stanje biznisa u određenom vremenskom preseku (trenutku). Ovaj finansijski dokument **prikazuje sve raspoloživa sredstva, njihove izvore, kao i njihovu strukturu.**
- **Projekcija bilansa uspeha** – ovde se vrši **predviđanje obima prodaje i dinamike odgovarajućih troškova**, ima za cilj da se utvrdi **veličina dobiti/gubitka**
- **Novčani tok, odnosno tok sredstava.** Imajući u vidu da svaka prodaja nije istovremeno i novčani priliv, niti da je svaki plaćeni račun istovremeno i novčani odliv, poželjno je formirati mesečne, polugodišnje i godišnje projekcije novčanog toka. Tom prilikom je moguće konstatovati neto priliv ili neto odliv novčanih sredstava, što je signal ili za mogućnosti kratkoročnih plasmana ili za potrebu kratkoročnog zaduživanja.

Studiozno urađen finansijski plan treba da **doprinese obezbeđenju finansijske podrške potencijalnih investitora** i da **realno proceni mogućnosti preduzeća da pribavljena sredstva racionalno koristi.**

## (15) Rezime-obraćanje kreditorima/investitorima

Rezime predstavlja prikaz osnovnih projekcija biznis plana i radi se na kraju izrade istog, ali se nalazi na samom početku u sadržaju.