

A collection of symbolic objects is arranged on a light-colored surface. On the left, there is a chessboard with several pieces. Next to it are two medals: one with a red ribbon and a white star, and another with a blue ribbon and a white star. A silver compass is visible in the bottom left corner. A pair of glasses with thin frames and a long stem is positioned diagonally across the middle. The text 'БИЗНИС ПЛАН' is centered on the right side of the image.

БИЗНИС ПЛАН

Предмет:

Предузетништво у малим и средњим предузећима

Др Дејан Лукић

УВОД

Предузетник је иноватор и главни покретач економских промена.

Анализе структуре приватних малих и средњих предузећа указују на њихову усмереност на области са брзим обртом капитала, мањим ризиком, малим бројем радника, и малим обимом ангажованог капитала (трговина, непроизводне делатности итд).

Најпожељнији предузетници су они чија је делатност производња, јер повећавају друштвени производ и упосленост у већем обиму, али их још увек нема много због:

- неодлучности у избору идеје,
- сумња у сопствену способност,
- недостатак сопствених финансијских средстава,
- недостатак квалитета извора финансирања (високе камате пословних банака)

Предузеће

Предузеће је правно лице које обавља делатност ради стицања добити.

Предузеће постаје правно лице уписом у судски регистар.

Потенцијални предузетници који желе да покрену производњу или услужну делатност, налазе се пред дилемом да ли да отворе радњу (радионицу, сервис, агенцију, студио, пансион, ординацију...) или предузеће (акционарско друштво, друштво са ограниченом одговорношћу, командитно друштво, ортачко друштво...)

Слика 1. Организациони облици



Оснивање предузећа

1. Оснивачи предузећа

Предузеће могу да оснују физичка и правна лица.

Физичка лица могу основати све облике привредног друштва.

Правна лица могу основати: а.д., д.о.о., и к.д.

Држава или локална самоуправа може основати јавно предузеће или а.д., д.о.о., и к.д.

Оснивачи слободно одлучују који облик предузећа ће да оснују.

Сви смо чули за термин “правно лице”. То правно лице може стицати и преузимати обавезе. Једноставнијим речником, то предузеће може да обавља одређене послове, за које је основано и да од тих послова остварује одређену зараду. Предузеће може да подиже тужбе, али и да буде тужено. Оно има своје органе и имовину, којом одговара за своје обавезе. Једно или више физичких лица, грађана, преносе своју правну и пословну способност на облик свог интересног организовања, који се у овом случају односи на привредну активност.

Важна разлика између привредног друштва и предузетника, осим главне да је привредно друштво правно лице, а предузетник и даље физичко, произилази из тога; предузетник одговара за све обавезе из обављања делатности целокупном

2. Оснивачки акт

Предузеће се оснива **оснивачким актом** који сачиљавају оснивачи.

Оснивачки акт се у зависности од броја оснивача сачињава у облику уговора или одлуке, што мора бити строго формални акт у писаном облику.

Оснивачи предузеће морају своје потписе на оснивачком акту оверити код надлежног суда.

Најбитније одредбе које мора да садржи акт о оснивању сваког предузеће су:

подаци о оснивачима, фирма и седиште предузећа, делатност предузећа, оснивачки улог (капитал), права обавезе и одговорност према предузећу и предузећа према оснивачу (о добити, сношењу ризика, заступање предузећа, итд.)

Фирма и седиште предузећа

Фирма је назив под којим предузеће послује и служи за идентификацију тог предузећа. Неки фирму посматрају и као спољно обележје предузећа.

Обавезни елементи:

- а) Ознака, нпр. “Дунав”, “Нинева”, “Отац и син”, итд.
- б) Ознака облика предузећа, о.д., к.д, итд.
- ц) Ознака која упућујена делатност предузећа
- д) Ознака седишта предузећа (место, улица и број)

Факултативни (додатни елементи):

- цртежи, слике и сл.

Фирма предузећа се уписује у судски регистар. Под истим именом не могу бити више предузећа која обављају исту или сличну делатност. Фирма не може садржати нпр назив, амблем обележја стране државе или међународне организације.

Делатност предузећа

Делатност предузећа је предмет пословања предузећа који је утврђен оснивачким актом предузећа.

Предузеће може обављати једну или више делатности под условом да испуњава услове за њихово обављање.

Основна класификација је:

- Производња
- Промет робе
- Вршење услуга

Предузеће може да обавља само делатности које су уписане у судски регистар. Предузеће може да мења делатност, али и да је проширује.

Може се почети са делатношћу када надлежни орган донесе решење о испуњености одређених услова:

1. техничке опремљености,
2. заштите на раду
3. заштите и унапређења животне средине, итд.



Оснивачки улог

Представља средства неопходна за оснивање и почетак рада предузећа, уствари представља почетни основни капитал предузећа.

Висина оснивачког улога зависи од врсте предузећа и одлуке оснивача. (касније ће се разматрати)

Оснивачки капитал може бити у готовом новцу, стварима, док код неких (о.д.) може бити и у раду и услугама.

Улози оснивача чине почетну имовину предузећа и не могу се повући док предузеће постоји (осим код друштава лица).



Упис у судски регистар

Уписом у судски регистар предузеће стиче својство правног лица.

Судски регистар је јавна књига коју у нашем правном систему води суд, и то привредни суд.

У судски регистар уписују се предузећа, друга правна лица и други субјекти чији је упис одређен законом. Односно уписују се подаци о предузећима и другим субјектима уписа који су везани за њихов настанак, промене и престанак.



Управљање предузећем

Органи предузећа:

- Скупштина: одлучује о најбитнијим питањима, доноси статут, утврђује пословну политику, усваја годишњи обрачун, одлучује о расподели добити, о повећању или смањењу основног капитала.
- Управни одбор: припрема предлоге за скупштину и извршава њене одлуке, предлаже расподелу добити, поставља и разрешава директора.
- Директор: организује и води пословање предузећа, заступа предузеће, стара се о законитости рада предузећа, одговара за законитост рада предузећа, радним односима, итд.
- Надзорни одбор: орган надзора над радом и пословањем предузећа.

Ортачко друштво (о.д.)

Ортачко друштво оснивају два или више искључиво физичких лица, уговором којим регулишу све своје међусобне односе поводом оснивања предузећа. Том приликом се и обавезују да ће, уз сопствену неограничену солидарну одговорност за обавезе предузећа, обављати одређену делатност под заједничким именом, односно фирмом. Ако дође до ситуације да је, на тражење повериоца, потребно подмирити неку обавезу ортачког друштва, сви “ортаци” је подмирују заједнички свом својом имовином. Новчане обавезе приликом оснивања ортачког друштва су:

- такса од 2040,00 динара за пријављивање регистрације предузећа код трговинског суда;
- оглас у Сл. листу 2500,00 динара;
- оснивачки улог у новцу није прописан законом као обавезан, осим ако га оснивачи сами не предвиде у уговору о оснивању.

Командитно друштво (к.д.)

Код командитног друштва, најмање један од оснивача одговара за обавезе друштва, неограничено солидарно (комплементар), а такође најмање једно лице одговара до износа уговореног улога у предузеће (командитар). Комплементар може бити физичко лице, а командитар и физичко и правно лице. Уз пријаву за упис у судски регистар, прилажу се :

- уговор о оснивању друштва са овереним потписима уговарача;
- процена овлашћеног процењивача о вредности неновчаних улога командитара;
- потврда банке о уплати новчаних улога командитара на привремени рачун, односно доказ да је командитар ствари и права ставио на располагање предузећу у складу са уговором о оснивању;
- потврда банке да је комплементар уплатио новчани улог, односно доказ да је ставио права и ствари на располагање друштву, ако је то предвиђено уговором о оснивању предузећа, пре уписа у судски регистар;
- оверен потпис лица овлашћеног на заступање предузећа.

Обавезе плаћања на име оснивања овог облика предузећа су исте као код оснивања ортачког друштва. (регистрација 3000. дин.)




Друштво са ограниченом одговорношћу (д.о.о.)

Чланови: од 1 до 50 (физичка или правна лица)

Инвестиција: За новчани део капитала минимални износ у динарској противвредности је 5000Е; за новчано учешће сваког партнера минимални износ у динарској противвредности је 500Е. Ова сума може бити мања ако су акције привилеговане. Најмање 50% од оснивачког капитала и најмање 50% права оснивача морају бити плаћени пре оснивања. Ако новчани капитал пређе 15000Е, најмање 20% мора бити плаћено пре оснивања. Права не морају бити изражена у акцијама.

Карактеристике : Чланови су одговорни за посао компаније у вредности њихових инвестиција.

Организациона структура д.о.о: генерални директор, управни одбор, надзорни одбор и у неким случајевима скуп акционара. Нема посебних захтева о држављанству за чланове одбора.




Акционарско друштво (а.д.)

Чланови: 1 или више за компаније основане истовремено (куповином свих акција кроз оснивање), 2 или више за компаније основане sukcesивно (јавним оглашавањем, позивом за упис и куповином акција)

Инвестиције: Капитал је подељен у акције од посебне вредности. За компаније основане истовремено најмањи износ новчаног капитала у динарској противвредности је 10.000Е односно 20.000Е за компаније основане sukcesивно. Најмање новчано учешће акционара износи 500Е у динарској противвредности. Најмања вредност по акцији у динарској противвредности износи 5Е. Ова сума може бити мања ако су акције привилеговане. Најмање 50% капитала и најмање 50% права сваког акционара морају бити плаћене пре оснивања. Ако новчани део капитала пређе суму од 25.000Е (основаних у исто време) и 50.000Е (основаних sukcesивно), неопходно је да се плати 20 % пре оснивања. Учешће ограничених партнера може бити у новцу, имовини, правима али не и у радној снази.


Карактеристике: Организациону структуру а.д. чине: генерални директор, управни одбор, надзорни одбор (обавезно ако има више од 100 запослених), и у неким случајевима скуп акционара. Нема специјалних захтева о држављанству за чланове одбора.



Оснивање радње у виду агенције са седиштем у стану

Општинском органу за послове привреде и предузетништва поднећете захтев за регистрацију, у коме ћете навести све битне личне податке о себи, а затим прибавити документацију и заједно предати. Потребно вам је:

- лекарско уверење издато од вашег Дома здравља;
- фотокопија дипломе о завршеној школи, минимално четвртог степена стручне спреме;
- потврда или уверење да вам није забрањено обављање делатности;
- доказ по ком основу користите простор-стан (као власник, закупац или др.);
- фотокопија личне карте (1.2. и 3. страна);
- морате такође имати решење Центра за социјални рад у општини да нисте стављени под старатељство;
- ако сте у радном односу, потребан вам је уговор о раду, или потврда вашег послодавца да сте у радном односу, као и обрасци РОД-1, М-1, М-2 и М-3.



Једно лице, као предузетник, може основати само једну радњу на своје име, али она може имати више делова, организационих целина. Набројаћемо и шта треба да уплатите приликом оснивања агенције, како бисте имали потпун увид у причу о агенцији као облику предузетништва:

- 25,00 динара на име административне таксе;
- 600,00 динара на име оглашавања у Службеном гласнику Републике Србије;
- 1500,00 динара на име општинске административне таксе (у Београду, а у другим местима у Србији ова такса је нижа), плус 75,00 динара на име таксе за рад општинских органа управе;
- одређени износ судске таксе за добијање уверења да вам није забрањено обављање одређене делатности (око 150,00 динара);
- око 1500,00 динара таксе за добијање лекарског уверења о способности за рад;
- одређени износ судске таксе ради овере уговора о закупу, ако радите у закупљеном простору (у зависности од износа закупнине).



Упоредне карактеристике организационих облика

1. Регистрација

- Приватна предузећа се региструју према Закону о предузећима и уписују у судски регистар. Увек имају статус правног лица
- Радње без обзира да ли имају статус правног лица или не, региструју се према Закону о личном раду, код општинског органа управе

2. Одговорност

- Предузећа одговарају за обавезе имовином предузећа (осим друштава лица к.д. и о.д.)
- Радње са статусом правног лица (запошљавају више од 10 радника) одговарају за обавезе имовином радње, а уколико немају статус правног лица целокупном имовином оснивача



3. Вођење пословних књига

- Радње воде пословне књиге по начелу простог књиговодства

- Предузећа воде пословне књиге по начелу двојног књиговодства

4. Порески третман

Предузећа и радње су потпуно изједначени у погледу пореских обавеза

5. Порез на добит

- Радње могу плаћати порез на добит (порез од прихода вршења самосталне делатности) и у паушалном (процењеном износу), о чему одлучује општинска управа прихода

- Предузеће обавезно води пословне књиге и порез на добит плаћа на основу стварних финансијских резултата

Шта је бизнис план ?

Постоје многе дефиниције бизнис плана али са аспекта предузетника најпримеренија је дефиниција која каже:

БИЗНИС ПЛАН је методолошка обрада пословне идеје којом се доказује оправданост њене реализације, при чему појам “методолошка обрада” подразумева да се провера идеје врши према неком признатом упутству, тј. методологији, која дефинише форму и садржај бизнис плана.

Он уствари представља оно што сваки предузетник треба да уради пре него што се упусти у било какву пословну авантуру.





Бизнис план је резиме прошлих, садашњих и будућих активности предузећа, односно најефикаснији начин како да из прошлости (садашњости) стигнете до будућности. **Бизнис план** је пажљиво планирање и тестирање пословне идеје, којим се показује да ли она има финансијског и оперативног смисла.

Бизнис план је план визије предузећа, пут од жеља до стварности. У њему су постављени циљеви, анализиране основне слабости и најзначајније предности планираних активности и у складу са тим утврђена основна стратегија његовог спровођења.

Бизнис план утврђује тренутну позицију предузећа. Израда **бизнис плана** је развојни процес тестирања почетне пословне идеје, оцене њених реалних бизнис шанси у тржишном окружењу, пројекције реализације и начина остварења.



Бизнис план је, документ који служи као стандард са којим се могу поредити текући резултати након што је посао стартовао. Редовно поређење планираних и остварених активности Вам дозвољава да идентификујете проблеме пре него што постану нерешиви (неуправљиви). Редовно поређење и корективне акције Вам помажу да одржите Ваш посао на жељеном путу, ка остварењу постављеног циља.

Бизнис план је неопходан документ уколико желите да позајмите капитал. Добро урађен бизнис план је најсигурнија гаранција Ваше способности да управљате Вашом идејом. Бизнис план је значајан фактор који битно опредељује одлуку да ли ће Вам бити одобрена средства која тражите.

Како се још назива бизнис план ?

Сам назив документа којим се испитује пословна идеја није дефинисан законом или прописом, па се поред овог назива често срећемо са терминима: инвестициони програм, инвестициона студија, физбилити студија, студија изводљивости, студија могућности, елаборат, пословни план итд.

Наравно ради се о истој ствари, а сам назив обично дефинишу фирме, банке, фондови, донатори, пословни партнери итд.

У малим предузетничким подухватима који не захтевају велика финансијска улагања овај документ има назив БИЗНИС ПЛАН, што је случај код нас, док у већим финансијским улагањима он има другачији назив.

Када се ради бизнис план ?

Бизнис план се ради увек када се проверава нека пословна идеја, па и када она не захтева финансијска улагања, као што су:

- стартовање бизниса
- ширење бизниса
- развој нових производа
- обезбеђење финансијских средстава
- доношење менаџерских одлука
- контрола пословања

Код нас се најчешће ради када се обраћамо кредиторима или саулагачима (што није баш добро).



Да ли постоје закони и прописи методологије израде бизнис плана ?

Ова материја није дефинисана ни законима ни прописима, осим у случају великих инвестиционих подухвата (градња великих индустријских објеката) и подухвата од широког друштвеног значаја.

Форму и садржај бизнис плана кредитори (банке, фондови) и веће фирме углавном дефинишу према својим захтевима.

У суштини сви траже исте информације (историјат и бонитет инвеститора, опис новог бизниса, анализу тржишта и предвиђање финансијских ефеката инвестиције у периоду враћања кредита) а разлике су само формалне.

Ако нпр. желите да конкуришете за неки кредит најбоље је да прво видите каква је форма захтеваног бизнис плана.


Шта треба да садржи бизнис план ?

Сваки бизнис план треба да садржи:

1. Податке о инвеститору:


- историјат
- организациону структуру
- кадровску структуру
- имовину којом инвеститор располаже
- предмет пословања
- географско тржиште на коме је присутан
- најважније купце и добављаче
- главне конкуренте и позицију фирме у односу на њих
- финансијску анализу досадашњег пословања

Уколико се ради о предузетнику који намерава да започне бизнис наводе се: старост, образовање, досадашње радно искуство, укупна имовина којом располаже и имовина унесена у бизнис.



2. Податке о бизнис плану:

- опис предмета новог бизниса и поређења са истим конкурентским фирмама
- план тржишта продаје
- план тржишта набавке сировина
- техничко-технолошку концепцију и величину улагања
- локацију новог бизниса
- анализу утицаја бизниса на човекову околину
- динамику реализације инвестиције
- организационе аспекте
- финансијску анализу



Шта предузетник сазнаје из бизнис плана ?

Основно што предузетник сазнаје из бизнис плана је да ли треба реализовати идеју и кренути у бизнис или не.

Ако је резултат позитиван и бизнис план коректно урађен сазнаће се колики је могући профит у нормалним условима, као и где су доње границе нормалног пословања (како подноси смањење обима производње, повећање трошкова пословања-сировине, енергената, плата, пад продајних цена производа, пораст вредности инвестиције.....

Шта банка жели да сазна из бизнис плана ?

Банке “живе” од финансијских средстава и логично је да из бизнис плана желе да сазнају:


- колики је промет преко рачуна остварио предузетник у претходном периоду (најмање три године уназад)
- да ли ће предузетник моћи да враћа кредит (ликвидност пројекта)
- колики ће бити промет преко рачуна након инвестиције (укупан годишњи приход)
- шта предузетник нуди као гаранцију за кредит (јемство свог пословног партнера који ужива углед банке, имовина фирме или непокретност у личној својини)

Ако су резултати добри, вероватно ће вам одобрити кредит, а ако су веома добри може се извући и повољнији кредит (он никад није фиксан).

Шта је највећи проблем код захтева за кредит предузетника код банке ?

Најчешћи проблем представљају елементи бонитета предузетника:

- мали промет преко рачуна у претходном периоду
- пословање на “позитивној” нули
- имовина са којом фирма ради није уведена у пословне књиге (биланса стања), већ је најчешће у личној својини власника фирме, рођака и слично, тако да предузетник нема шта да понуди као хипотекарни залог за кредит (банке не воле имовину у личној својини да узимају у хипотеку јер се тешко наплаћују као што су куће, станови...)
- остало (нпр. недовољно истражено тржиште, сумња у тржиште итд.)




Овде треба напоменути и неколико важних информација:

- Кредите за ове намене банке према закону могу да дају само регистрованим фирмама, док приватна лица која желе да започну бизнис морају прво да региструју фирму
- Кредити могу бити краткорочни (рок враћања до годину дана) и дугорочни (рок враћања више од годину дана). Код краткорочних кредита обично нема грејс периода, док код дугорочних грејс период износи од 6-12 месеци
- И банке и фондови кредите дају углавном за набавке опреме, понекад и за грађевине, док се обртна средства најчешће не финансирају дугорочним кредитима



- Износ кредита најчешће није ограничен, али је условљен висином и квалитетом гаранција
- Фондови не прихватају хипотеке ни у једном облику, већ само гаранције банака
- Уколико се кредит тражи од фондова треба питати банку-гаранта колико кошта њена гаранција (најчешће 1-2% од износа)
- Фондови такође не дају кредите приватним лицима



Ако банка након захтева за кредит процени да је заинтересована за сарадњу, предузетник треба да:

- Достави бизнис план (пожељно да све вредности буду изражене у ЕУРО)
- Достави акцептне налоге са овлашћењем за попуну
- Достави бланко менице са овлаштењем за попуну
- По одобрењу кредита осигура некретнине и ванкулише полису осигурања у корист банке

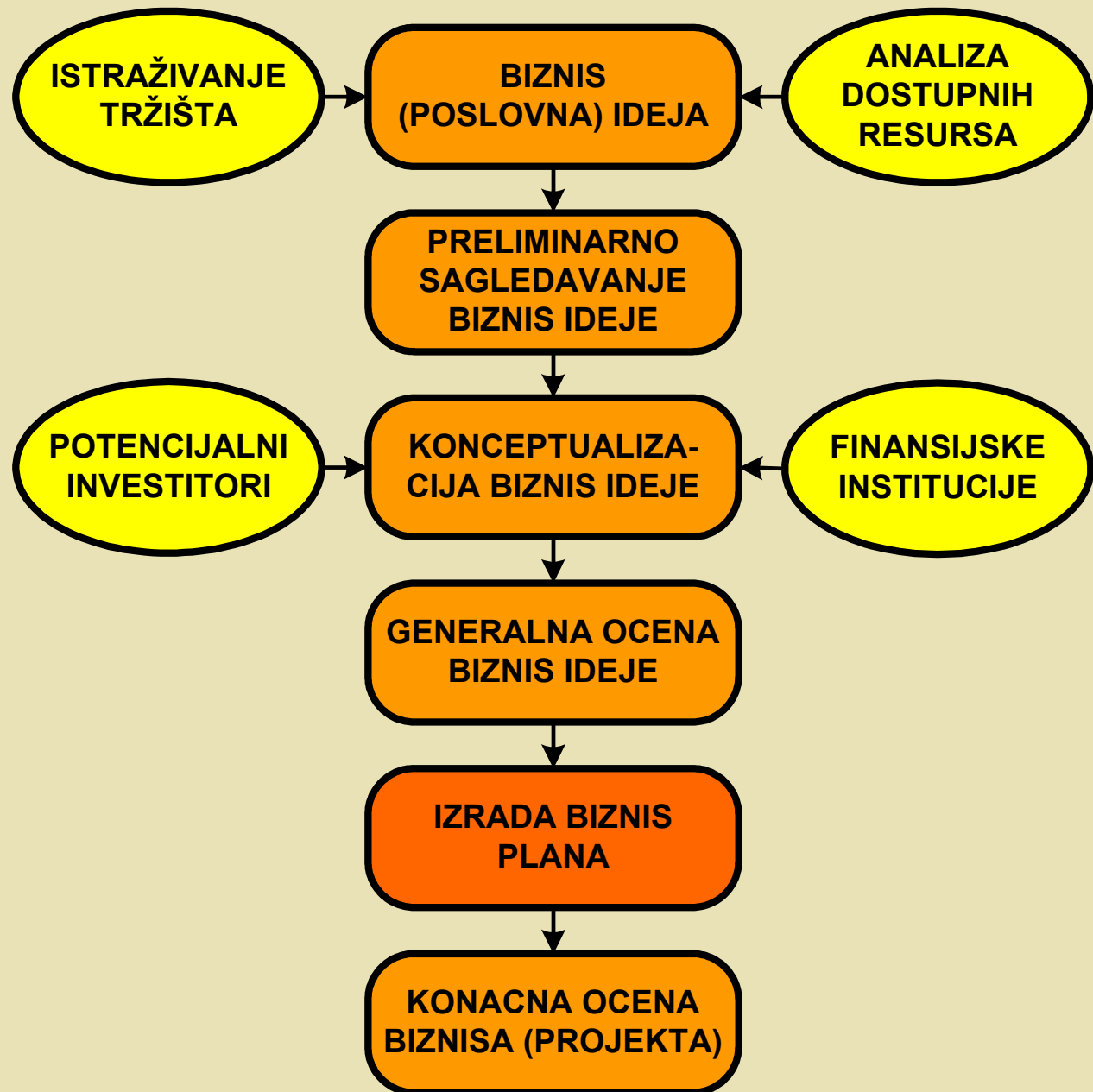
ТОК ИЗРАДЕ БИЗНИС ПЛАНА

Израда бизнис плана представља само једну фазу развоја и имплементације укупног пројекта. У том смислу потребно је утврдити шта претходи изради бизнис плана, када се приступа његовој изради и како тече процес одлучивања на бази бизнис плана.

Шема на слици 2.

Шема презентирана има назив “универзалног алгоритма” процеса управљања пројектима.





Универзални алгоритам процеса управљања пројектима



Општи принципи оцене бизнис идеје:

- Бизнис идеја мора имати реалну заснованост и препознатљиву тржишну вредност
- Мора постојати тржиште и мора постојати јасна концепција наступа на тржишту
- Компететивне предности производа (или услуге) које га издвајају од конкуренције
- Планирање мора да се заснива на реалним, практично остварљивим циљевима, подацима и претпоставкама
- Мора постојати добар менаџерски тим као и организациона структура која може да изнесе читав пројекат



Бизнис план, дакле треба да се ради тек онда када је јасно и прецизно дефинисана бизнис идеја, када су јасно и прецизно дефинисани ресурси (пре свега, колико капитала-новца постоји и колико капитала недостаје) и када је, што је више могуће, дефинисан временски оквир у коме би ова идеја-пројекат могла да се развије.

Сама израда бизнис плана биће знатно олакшана, ако се у првом кораку “скицирају” основне карактеристике текућег пословања фирме, као и неки општи развојни циљеви.



Разматрања која се узимају у скицирању бизнис плана:

-Која је тренутна ситуација предузећа на тржишту? Које производе (услуге) је предузеће производило (пружало) у претходном периоду, а које производи сада (мисли се на производе или услуге које су значајно допринеле садашњој позицији предузећа)? Колики је остварени обим продаје у претходним годинама, а колики у текућој? Ако је реч о фирми у оснивању, важно је питање да ли постоји оправданост за отпочињање посла (у смислу тренутног стања на тржишту и могућих перспектива).



- Преглед основних средстава којима предузеће располаже (листа грађевинских објеката и опреме која се користи у процесу производње односно пружања услуга).
- Оријентациони план развоја предузећа (циљ је нпр. проширење пословања, обезбеђење опстанка на тржишту, итд.
- Са колико новчаних средстава намењених финансирању пројекта располаже власник предузећа и колико новца недостаје? Планирани извори за недостајућа средства (кредити банака, партнерство са другим лицима-фирмама); да ли је посао довољно “јак” да може да обезбеди повраћај средстава; шта клијент може да понуди као обезбеђење?



ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ БИЗНИС ПЛАНА

1. Увод
2. Резиме
3. Анализа делатности
4. Опис бизниса
5. Производни план
6. Маркетинг план
7. Организациони план
8. Оцена ризика
9. Финансијски план
10. Анекс