



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



Predavanja

PRIPREMA, PLANIRANJE I LOGISTIKA PROIZVODNJE

Predavanje br. 5:
Planiranje poslovanja – Biznis plan

Prof. dr Dejan Lukić

Preduzetnički algoritam

Pretpostavke za uspeh planiranog poduhvata preduzetnika, odnosno osnivanja ili funkcionisanja malog, **novooosnovanog preduzeća** veće su ukoliko se raspolaže sa:

- *Jasnom, tržišno valorizovanom idejom o proizvodu, odnosno usluzi,*
- *Obezbeđenom finansijskom i drugom vrstom podrške u sredini,*
- *Adekvatnom organizacionom infrastrukturom za podršku preduzet. ideje,*
- *Tehničkim know-how,*
- *Uspostavljenim ličnim kontaktima sa poslovnim partnerima i*
- *Dostupnim izvorima snabdevanja.*

Preduzetnički poduhvat podrazumeva stvaranje **NOVE VREDOSTI**.

U ekonomskom smislu to je stvaranje što veće RAZLIKE između INPUT-a (uložene vrednosti upotrebljenih resursa) i OUTPUT-a (vrednosti proizvoda/usluge)

Neke od **mogućnosti** za stvaranje nove vrednosti su (ako se realizuju):

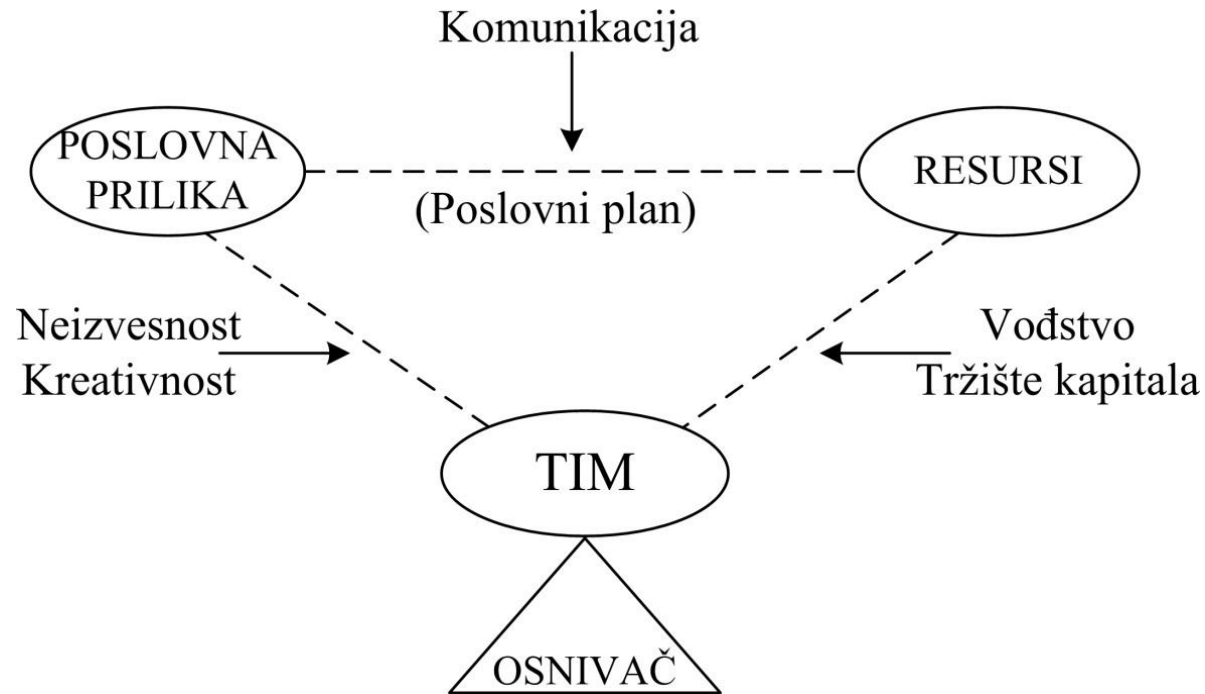
- *Proizvodnja brža i jeftinija nego do sada,*
- *Kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluge,*
- *Uvođenje novih proizvoda, novih tehnoloških procesa i novih usluga,*
- *Plasiranje postojećih proizvoda/usluga na novo tržište, itd.*

Preduzetnički poduhvat podrazumeva stvaranje **NOVE VREDOSTI**

Proces stvaranja nove vrednosti=Preduzetnički proces

rezultat je delovanja tri pokretačke sile:

- *Preduzetnika i njegovog tima,*
- *Poslovne prilike i*
- *Resursa*



Elementi preduzetničkog procesa

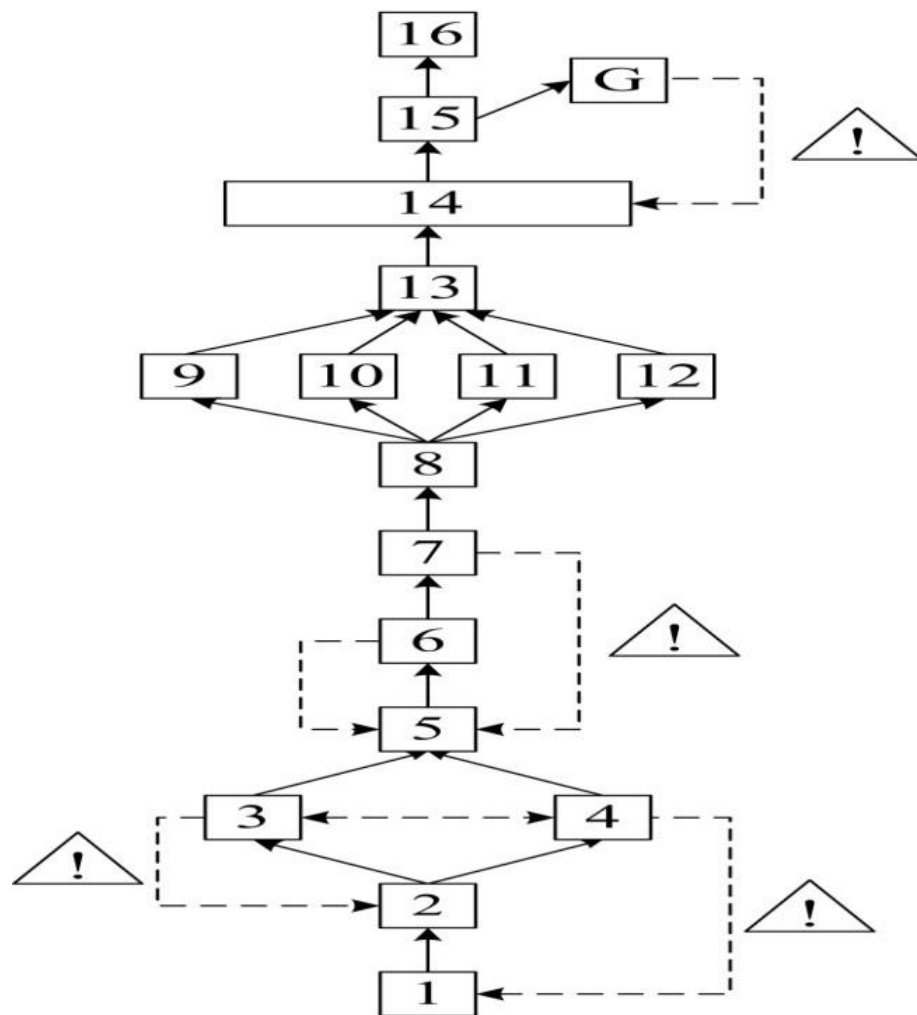
Preduzetnik mora dobro proceniti **svoje jake i slabe strane**, kao i **svog tima** (prednosti i nedostatke), potom izvršiti **tržišnu procenu poslovne prilike** (šanse) i racionalno **vrednovati potrebne resurse** (fizička sredstva, ljudski resursi i finansijski resursi).

Put od kreiranje neke ideje do konačne realizacije biznisa je veoma dug i naporan, ispunjen nedoumicama, izazovima i brojnim zamkama. On predstavlja **iterativni proces** “pokušaja i grešaka”, koji sa sastoji od nekoliko **ključnih faza**:

- *Motivacija (motivacija u individui, socijalnoj grupi, porodici, društvu)
Motivacija kao vizija predstave gde u svom biznisu želite biti*
- *Identifikovanje poslovne ideje, odnosno prilike,
(iskustvo sa prethodnog posla, lični interes, šansa, sugestije, porodični posao, obrazovanje, i dr.)*
- *Vrednovanje (tržišna provera) ideja,
(testiranje proizvod/usluge kroz simulaciju tehničko-tehnoloških parametara I tržišnih uslova)*
- *Identifikacija resursa (fizički, ljudski I finansijski),
(vremenska operacionalizacija plana ulaska u posao i analiza dobavljača)*
- *Pridobijanje sledbenika (izbor poslovnih partnera, pribavljanje dozvola, registracija preduzeća, itd.) i*
- *Početak i opstanak.*

PREDUZETNIČKI ALGORITAM obuhvata **sve korake** kroz koje prolazi preduzetnik **od** momenta **donošnja odluke da uđe u biznis** pa do **njene realizacije**:

1. *Donošnje odluke da se uđe u biznis,*
2. *Identifikovanje poslovne prilike/kreiranje poslovne ideje,*
3. *Tržišna provera poslovne ideje,*
4. *Provera (sopstvenih) preduzetničkih sposobnosti,*
5. *Izrada poslovnog plana,*
6. *Pridobijanje sledbenika,*
7. *Finansijska podrška,*
8. *Start-up aktivnosti,*
9. *Izbor organizacione (zakonske) forme poslovanja /registracija preduzeća,*
10. *Modeliranje organizacione strukture (bazični model organizacije),*
11. *Formiranje menadžerskog tima,*
12. *Obezbeđenje (fizičkih) resursa,*
13. *Početak poslovanja,*
14. *Poslovanje (preduzetnički menadžment),*
15. *Dobit (Gubitak) i*
16. *Plan rasta i razvoja.*



Preduzetnički algoritam

(1) Donošenje odluke da se pokrene sopstveni biznis

Poslovna praksa (prevažodno država u tranziciji) je pokazala da ljudi najčešće postaju preduzetnici iz sledećih razloga:

- *Dramatične promene u porodici (gubitak posla, smrt, izbeglištvo),*
- *Dostupnost izvora za pokretanje posla (kapital, ideja, fizički resursi)*
- *Proverene preduzetničke sposobnosti,*
- *Primeri drugih preduzetnika koji su postigli uspeh.*

(2) Identifikovanje poslovne prilike/kreiranje poslovne ideje

Preduzetnik na bazi **sopstvene vizije** i uz pomoć raznih tehnika, izvora i podrške drugih definiše **poslovnu ideju**.

Samo ona **ideja koja je poslovna prilika ima tržišnu šansu**, odnosno proizvod/usluga mora imati novu vrednost i biti tržišno atraktivan.

(3) Tržišna provera poslovne ideje

Tržišna provera poslovne ideje podrazumeva:

- *Analizu kupaca/potrošača*
- *Analizu konkurencije*
- *Analizu delatnosti (grane) biznisa*

Ako se na bazi ove analize dobije
POSLOVNA IDEJA=TRŽIŠNA PRILIKA (ŠANSA)
postoji ekonomska opravdanost

(4) Provera preduzetničkih sposobnosti

Ovo podrazumeva sagledavanje preduzetničkih sposobnosti (osobina i veština) koje smo razmatrali na prethodnom predavanju.

Sprovedena istraživanja pokazuju da **pogrešna procena sposobnosti** pored **neuspešnog planiranja** predstavljaju osnovna dva razloga neuspešnog poslovanja.

(5) Izrada poslovnog-biznis plana

Izradom poslovnog-biznis plana preduzetnik vrši **(pr)ocenu svih vitalnih aspekata budućeg biznisa** – od *proizvoda/usluge, organizacije i preduzetničkog menadžmenta i analize tržišta*, odnosno formulisanja *strategije razvoja* (konkurentnosti), do *plana proizvodnje* kao osnove za tržišne, a samim tim i *finansijske projekcije* (performanse) budućeg biznisa.

Realan i konzistentan poslovni plan je veoma dobra komunikaciona alatka za **pridobijanje sledbenika (6)** kao što su potencijalni partneri, investitori i dr., ali i za **obezbeđenje neophodne finansijske podrške (7)** za sam početak.

(8) Start-up aktivnosti

Nakon obezbeđenja finansijske podrške (aktivnosti 6 i 7) slede start-up aktivnosti koje obuhvataju (realizuju se simultano):

(9) Opređenje preduzetnika za odgovarajuću zakonom predviđenu organizacionu formu preduzeća i njena registracija

(10) Modeliranje početne organizacione strukture

(11) Formiranje menadžerskog tima (izbor –regrutovanje saradnika)

(12) Obezbeđenje fizičkih resursa (sirovine, sredstva za rad)

Inicijalna faza životnog ciklusa preduzetničke organizacije (13) je vrlo teška, zahtevna, rizična i u njoj preduzetnik praktično dokazuje sve ono što je poslovni planom predvideo i projektovao, odnosno planirao.

Afirmacija na tržištu preduzetniku donosi **razvoj poslovanja**, odnosno **preduzetničkog menadžmenta (14)**, koji organizaciju može **uspešno voditi -ostvariti dobit (15)**, ali je uvesti i u poteškoće, što se na tržištu najčešće manifestuje pojavom **gubitka**.

Obzirom da se u tržišnoj privredi (zakon ponude i potražnje) ništa ne dešava pravolinijski, to preduzetnik mora strategijski planirati **svoj rast i razvoj (16)**.

Identifikovanje poslovne prilike

Prvi korak u otpočinjanju **novog biznisa je dolazak do poslovne ideje.** Preduzetnička (poslovna) ideja nastaje kao rezultat stvaralačkog mišljenja za koje je potrebno imati: stručno znanje, prirodnu nadarenost (talenat) i sreću.

Najčešći izvori preduzetničkih ideja su:

- *Prethodni posao,*
- *Lični interes,*
- *Šansa,*
- *Sugestija,*
- *Prijatelj/rodbina,*
- *Porodični biznis,*
- *Obrazovanje, itd.*

*Vrlo bitno razlikovati **poslovnu ideju** sa izgledom za uspeh, od **tržišne prilike (šanse)**. Naime, dobra poslovna ideja ne podrazumeva uvek tržišnu priliku.*

Poslovna ideja** je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja **nije tržišno, poslovno proverena,
Poslovna prilika** je **tržišno proverena poslovna ideja, koju je moguće realizovati.

Kada poslovna ideja postaje poslovna prilika?

Potrebno je da preduzetnik poslovnu ideju testira sa aspekta:

- a) *Tržišta*
- b) *Tehničke izvodljivosti*
- c) *Održivosti*

(a) Tržišna provera poslovne ideje

- *Novi proizvod ili usluga koji se nalaze u osnovi biznis ideje moraju imati uočljivu prednost (jedinstvenu atraktivnost i vrednost) u odnosu na postojeći proizvod/uslugu*
- *Poslovna ideja mora odražavati kompatibilnost sa postojećim potrošačkim stavovima i verovanjima, bez drastične promene u ponašanju kupaca,*
- *Novi proizvod (njegova upotreba, način održavanja, čuvanja i sl.) mora biti jednostavan i lak za komunikaciju sa kupcima. Ukoliko je inovacija kompleksna i kupac ima poteškoće da razume njeno korišćenje, retko će se odlučiti na kupovinu,*
- *Proizvod ili usluga mora biti dostupan i spreman za isporuku kada ga kupac poruči – u protivnom, prodaja (i reputacija preduzetnika) će biti trajno izgubljene,*
- *Veoma je važna trenutna i uočljiva korist proizvoda / usluge za kupca, odnosno njegova uverenost da je konkretnom kupovinom zadovoljio neku svoju ciljnu potrebu i*
- *Kupac ceni mogućnost da proizvod ili uslugu isproba pre kupovine – dostupnost i distribucija uzoraka (na kućnu adresu, recimo), degustacije, probne vožnje i sl., u funkciji su pridobijanja kupaca, odnosno potrošača.*

Tržišni test podrazumeva i analizu: **kupaca, konkurencije i dobavljača**, kao i pitanja marketinga budućeg proizvoda – **MARKETING PLAN.**

(b) Provera tehničke izvodljivosti (DfX, DfMA)

- *Da li proizvod ima **funkcionalni dizajn i atraktivan izgled**?*
- *Da li je **dizajn fleksibilan**? Da li se tehničke karakteristike proizvoda mogu modifikovati u funkciji zadovoljenja specifičnih zahteva kupaca?*
- *Kakve su **tehničke karakteristike i izdržljivost materijala** koji se upotrebljavaju?*
- *Da li je proizvod **pouzdan i siguran** za upotrebu?*
- *Da li je **održavanje** proizvoda **jednostavno i jeftino**?*
- *Da li se **postojeća** proizvodna oprema može primeniti i u proizvodnji planiranog proizvoda ili se ona mora **adaptirati**?, i dr.*

(c) Procena održivosti

- *Kako **doći** do neophodnog „**start-up**“ kapitala?*
- *Koliko **obrotnog kapitala** je potrebno u **inicijalnoj fazi** biznisa?*
- *Da li se može uticati na **period povrata pozajmljenog kapitala**?*
- *Koji je **vremenski horizont** za **finansijske projekcije**?*
- *Kako **meriti profitne potencijale** novog proizvoda/usluge?*
- *Od čega zavisi **izbor lokacije** (mikro i makro) buduće preduzetničke organizacije?*
- *Da li postoje neke **zakonske poteškoće** oko registrovanja preduzeća?*
- *Da li je **biznis sezonskog karaktera** i kako se to odražava na ukupnu poslovnu efikasnost i efektivnost?*
- *Koja **vrsta eksterne ekspertize** je neophodna u početnoj i fazi rasta organizacije?*

Do uspešne poslovne ideje može se doći na sledeći način:

1. *Pomoću tehnika i metoda koje podstiču intuitivno razmišljanje*
2. *Kopiranjem postojećeg biznisa,*
3. *Kupovanjem postojećeg biznisa,*
4. *Otcepljenjem (Spin-off),*
5. *Franšizingom,*
6. *Inovacijom,*
7. *Kroz lično iskustvo i*
8. *Preko hobija i sportova, umetnosti i zanata.*

(1) Tehnike i metode za podsticanje intuitivnog razmišljanja

- *“Brainstoring” tehnika (“moždana oluja”, “oluja mozgova)*
- *“Delphi” metoda,*
- *Sinektička metoda*
- *Morfološka metoda*

“Brainstorming” tehnika (“moždana oluja”; “oluja mozgova”) predstavlja postupak intenziviranja kolektivnog kreativnog mišljenja. Učesnici (različiti ljudi sa različitim iskustvima i znanjima) različito pristupaju određenom problemu i u takvom grupnom radu daju srazmerno veliki broj predloga i novih ideja, što omogućava da se u relativno kratkom postupku nađe najpovoljnije rešenje za pokrenuti problem. Nakon toga sledi svojevrsna valorizacija, odnosno ocenjivanje važnosti svake ideje i njeno rangiranje u daljnjem procesu tretmana.

(2) Kopiranje postojećeg biznisa

Potrebno je uočiti potrebu za nekim proizvodom/uslugom, pri čemu su potrebne korisne informacije koje se dobijaju ispitivanjem tržišta.

(3) Kupovina postojećeg biznisa

Vrlo čest, premda i vrlo rizičan način dolaska do poslovne ideje.

Pre donošenja odluke o kupovini postojećeg biznisa, osnovno pitanje koje treba vrlo studiozno razmatrati je: zašto postojeći vlasnik želi da proda svoj biznis?

(4) Otcepljenje (spin-off)

Ocenjuje se da je "spin-off" poželjna forma stvaranja novih preduzeća u ekonomijama u tranziciji (*EITs region – Economies in Tranzition*), jer se odvajanjem vitalnih delova velikih i neefikasnih organizacija može pre postići puna tržišna valorizacija određenih proizvoda (proizvodnih programa), odnosno usluga.

(5) Franšizing

Pod franšizom se podrazumeva *kontinuirani poslovni odnos na osnovu kojeg franšizor (davalac franšize) ustupa franšizantu (primaocu franšize) uz naknadu pravo korišćenja svog imidža, svog imena, poslovnog znanja (know-how), marketing tehnika, kao i pružanje određene usluge u vezi s tim korišćenjem, uz uslove precizno određene ugovorom.*

(6) Inovacija

Preduzetnici donose inovacije; koje predstavljaju specifično oruđe preduzetnika; **sredstvo** pomoću kojeg oni koriste **promenu** kao **priliku**, kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih delatnosti.

Inovacija može značiti **novi proizvod ili uslugu, novi tehnološki proces, novi način isporuke postojećeg proizvoda ili usluge** (recimo, na jedan brži, jeftiniji i konvencionalniji način nego ranije), **novi metod informisanja potrošača o proizvodu i/ili njegovoj promociji;** **novi način organizovanja preduzeća, novi način u upravljanju odnosima sa drugim organizacijama** iz okruženja.

Inovacija jednostavno znači raditi nešto na nov, drugačiji i bolji način.

Razlika između kreativnosti i inovacije.

Kreativnost je sposobnost stvaranja novih ideja, nezavisno od njihove eventualne primenljivosti.

Inovacija predstavlja transformaciju novih ideja u tržišno prihvatljive proizvode i usluge.

Primeri inovacija:

- Penicilin (Aleksandar Fleming),
- Mogućnost otplate na kredit (XIX vek farmeri u USA)
- Brodski kontejneri,
- Udžbenik (češki reformator Komenijus)
- Osiguranje

INVENTORI – kreativni genije. Kao rezultat takve kreativnosti rađa se neograničen broj ideja. Kreira nove proizvode i procese na potpuno nov ili usavršen način.

Fokus na problemu i načinu njegovog rešenja. (Pokušaji i greške)

INOVATORI– Implementira nove tj. inovirane metode izvršenja specif. zadataka. Izuzetan kreativac i sposoban menadžer koji određenu invenciju oživljava i komercijalizuje je.

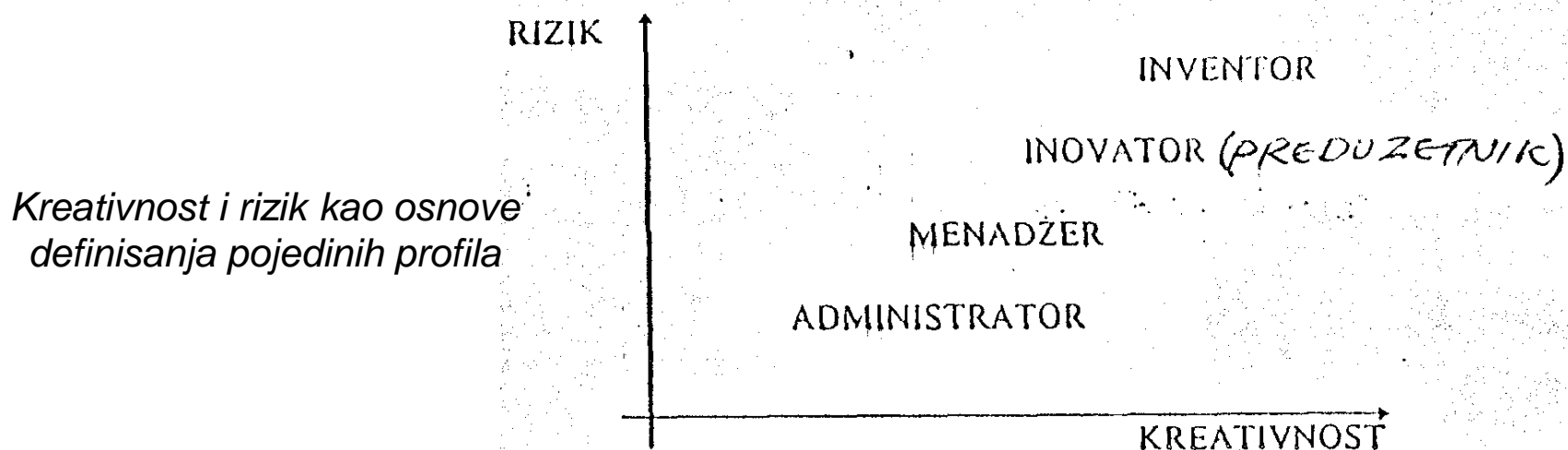
Fokus na potencijalnu šansu i potrebne resurse za njenu realizaciju.

MENADŽERI – poseduju veoma izražene menadžment veštine i poslovna znanja. Upravlja organizacijom, identifikujući poslovne ciljeve i strategije.

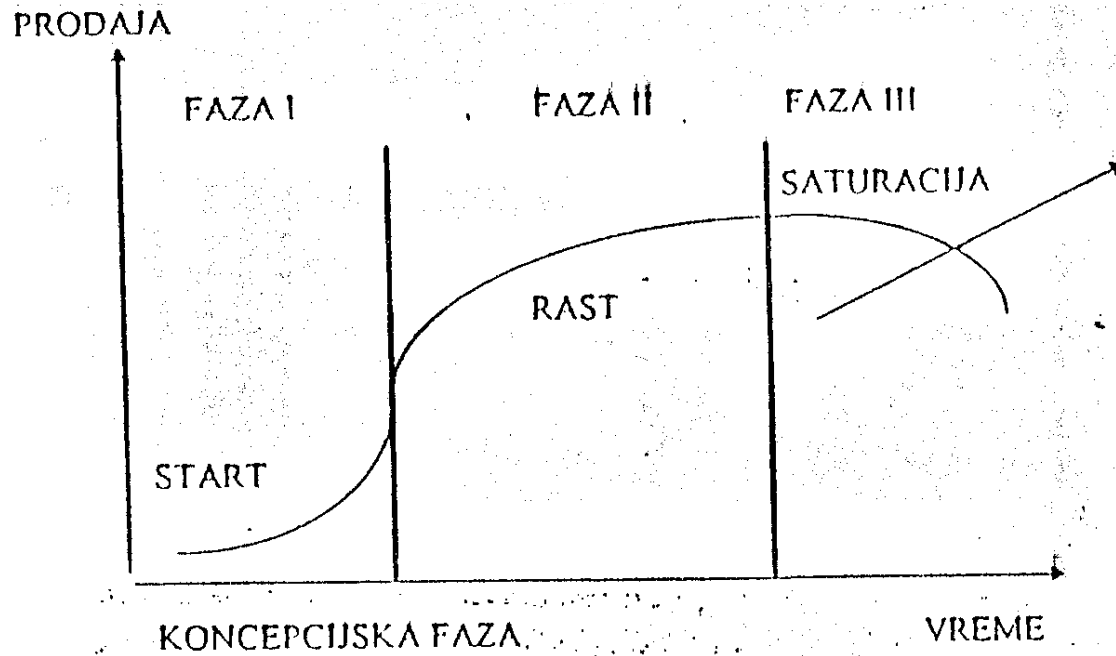
Skocentrisan je na pitanja organizacione strukture i strategije.

ADMINISTRATOR – izvršava strategiju identifikovanu od strane menadžmenta kompanije, koja doprinosi ispunjenju njenih ciljeva.

Skocentrisan je na izvršenje posla na efikasan način.

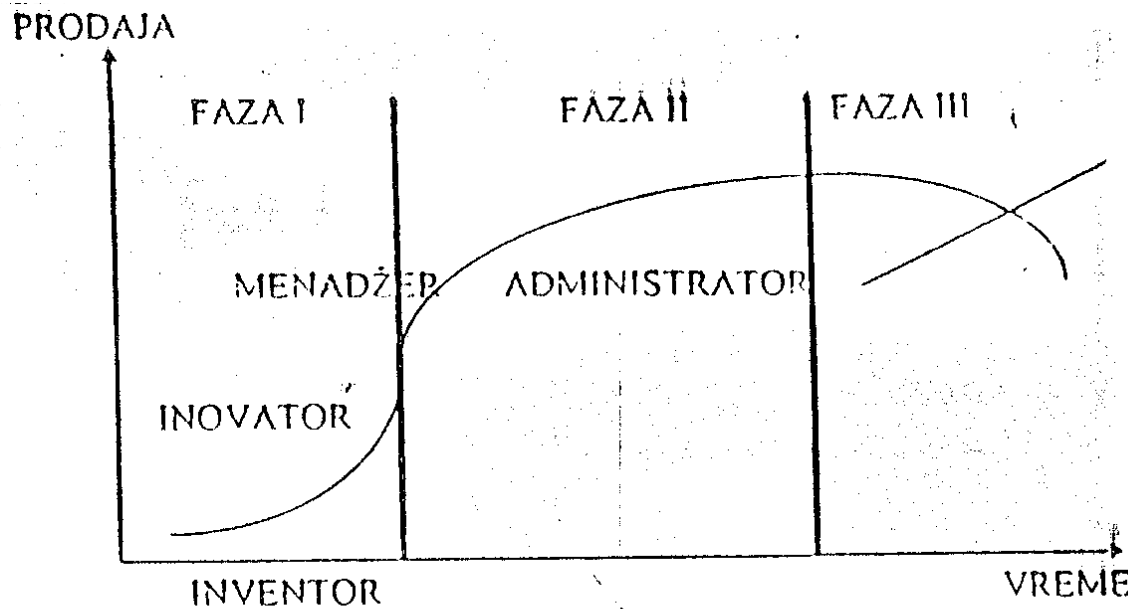


Životni vek proizvoda i značaj pojedinih profila (aktivnosti) u pojedinim njegovim fazama



Uloga inventora – dominantna u koncepcijskoj fazi biznisa, kada su potrebne kreativne ideje u cilju rešavanja problema.

Uloga inovatora – vođenje preduzeća u periodu prilagođavanja novog biznisa gde se kreativna rešenja primenjuju tačno i efikasno..



Uloga menadžera – potrebne u fazi stabilizacije biznisa i njegovog rasta. Vršiti se definisanje razvojnih ciljeva i strategija, kao i definisanje organizacione strukture.

Uloga administratora – sprovođenje utvrđenih strategija kako bi preduzeće ostvarilo ciljeve u fazi rasta.

Postoji četiri tipa inovacija u proizvodnoj praksi:

1. *Invencija*
2. *Adaptacija,*
3. *Imitacija,*
4. *Sinteza.*

VRSTA INOVACIJE	O P I S	PRIMER
<i>Invencija</i>	<i>Potpuno nov proizvod, usluga ili proces</i>	<ul style="list-style-type: none">•Braća Wright – avion•Thomas Edison – sijalica•Alexander G. Bell - telefon
<i>Adaptacija (proširenje)</i>	<ul style="list-style-type: none">•Nova upotreba ili različita aplikacija-primena već postojećeg proizvoda, usluge ili procesa	<ul style="list-style-type: none">•Ray Kroc – McDonald's•Nolan Bushnell – Atari•Kemmons Wilson – Holiday Inn
<i>Imitacija</i>	<ul style="list-style-type: none">•Kreativna reaplikacija već postojećeg poslovnog koncepta	<ul style="list-style-type: none">•Wal-Mart – robne kuće•Gateway – personalni kompjuteri•Pizza Hut – pica radnja
<i>Sinteza</i>	<ul style="list-style-type: none">•Kombinacija i upotreba postojećih poslovnih konceptata i faktora na novi način	<ul style="list-style-type: none">•Fred Smith – Federal Express•Marrill Lynch – nekretnine; finansiranje

(7) Lično iskustvo

Pod ličnim iskustvom može se posmatrati **Hobi, Bavljenje sportom,** i slično.

Poslovna orijentacija preduzetničkog poduhvata

Novi preduzetnički poduhvat ili kupovina već postojećeg biznisa?

Odluka o kupovini postojećeg preduzeća

Faktori koji mogu da opravdaju kupovinu postojećeg biznisa su:

- *Postojeći biznis je mnogo manje rizičan,*
- *Postojeće preduzeće najčešće već **poseduje određenu reputaciju na tržištu,***
- ***Kanali distribucije i finansiranja** (kreditnih linija) već su **uspostavljeni,***
- ***Radnici sa određenim kvalifikacijama** već se nalaze u procesu proizvodnje, odnosno prometa, uz stečena znanja i iskustva,*
- ***Proizvodna oprema i/ili inventar** se već nalaze u **funkciji,** odnosno eksploataciji i*
- ***Metode i sistemi** za obavljanje posla su već **kreirani.***

Faktori koji mogu negativno da utiču na kupovinu postojećeg biznisa:

- *Preduzeće može biti ponuđeno na prodaju zbog **nerentabilnog poslovanja i gubitka,** pri čemu objašnjena prodavca (vlasnika) ne moraju biti istinita,*
- *Finansijeri, odnosno kreditori, dobavljači, pa čak i kupci mogu **tražiti nove vlasnike***
- *Ukoliko se zahteva određeno **proizvodno i organizaciono prestrukturiranje preduzeća,** troškovi po osnovu takve odluke i realizacije mogu biti vrlo veliki,*
- ***Neadekvatno izabrana lokacija,***
- *Preduzeće **ne proizvodi** onakve **upotrebne vrednosti** koje zahteva tržište i*
- ***Zastarelost** (amortizovanost) **proizvodne opreme i inventara,** što zahteva **rekonstrukciju i modernizaciju.***

Odluka o pokretanju novog biznisa

Pokretanje novog biznisa donosi daleko **više izazova i rizika**, nego što je slučaj sa preuzimanjem (*takeover*) postojećeg biznisa. U osnovi ovakvog poduhvata je žudnja za **kreativnom satisfakcijom**, pri čemu *put vodi od sopstveno definisane poslovne ideje do uspešnog i stabilnog biznisa*.

Razlozi za otpočinjanje novog biznisa “small business”:

- *Da bi izbegli negativne efekte proistekle iz poslovnih grešaka prethodnih vlasnika,*
- *Da bi se **samostalno opredelili** za finansijere, odabrali proizvodnu opremu, inventar, lokaciju, dobavljače i radnike i*
- *Da bi **izgradili lojalnost potencijalnih kupaca.***

Kako preduzetnički menadžer procenjuje uspešnost budućeg biznisa?

Prvi uslov za poslovni uspeh je **postojanje realne i neosporive poslovne prilike (šanse)**, pri čemu **potrebe** za određenim **proizvodom/uslugom** moraju biti **kreirani od strane potrošača**. Istovremeno, projektovani biznis treba da pokrene dovoljno potrošača koji će svojim kupovinama (odgovarajuće količine i cene) generisati profit.

Validna odluka preduzetnika o otpočinjanju sasvim novog posla temelji se na kompleksnom **istraživanju tržišta**, u cilju otkrivanja, proučavanja i analiziranja faktora koji utiču na formiranje potreba, potražnje i potrošnje, kako bi se mogla izvesti predviđanja prilika na tržištu i projekcija prodaje. Realizacija **marketing koncepcije** koja polazi od istraživanja tržišta, sasvim sigurno, je jedan od najznačajnijih koraka u pripremi *poslovnog plana*.

Moguće zamke pri izboru novog biznisa

(1) Nedostatak objektivne procene

Problem “zaljublivanja” u ideju (posebno inženjeri), bezrezervno verovanje u uspeh bez prethodnog ispitivanja projekta.

(2) Tržišna miopija (kratkovidost)

Problem predviđanja životnog ciklusa proizvoda i trenutka njegovog plasmana na tržište. (time-to-market)

(3) Neadekvatno razumevanje tehničkih zahteva

Problem primene novih tehnika i novih tehnoloških rešenja u razvoju i proizvodnji novih proizvoda (Njihovo nepoznavanje i nemogućnost primene).

(4) Nerealne finansijske projekcije

Preoptimistička očekivanja obezbeđenja finansijskih sredstava za početak (inicijalna) i operativno poslovanje (nelikvidnost)

(5) Neatraktivnost preduzetničkog poduhvata

Novi biznis (proizvod/usluga) mora treba da je jedinstven i atraktivan da privuče kupce i ostvari prednost nad konkurencijom.

(6) Ignorisanje zakonskih propisa

Biznis je predmet mnogih zakonskih uslova i zahteva.

Radno mesto mora biti sigurno a radnik zaštićen od mogućih nezgoda.

Proizvod/usluga moraju biti sigurni pri korišćenju od strane kupca.

Proizvod mora biti patentiran i zakonom zaštićen.

Izbor organizacione forme (vlasničke strukture) poslovanja

Preduzetnik mora da se odluči za organizacionu formu, odnosno tip vlasništva:

(1) Pojedinačno vlasništvo (sole proprietorship)

U jednoj ličnosti su sjedinjeni vlasnik, odnosno osnivač, operativni rukovodilac, izvršilac, kao i radnik na bezbroj mnogo zadataka.

(2) Partnerstvo (partnership)

Dve ili više osoba dele vlasništvo-osnivaju preduzeća. Ciljevi, međusobni odnosi, organizacija i sredstva koju unose određuje se ugovorom o osnivanju preduzeća.

(3) Korporacija (corporation)

Neki od faktora koji utiču na izbor oblika vlasništva su:

- Oduči **koliko će kapitala biti potrebno za ovaj poslovni poduhvat**,
- Oduči **koliko od sopstvene imovine želi da uloži (rizikuje) u projektovani biznis**,
- Oduči **kakvu i koliku kontrolu želi da ostvari (zadrži) nad poslovnim poduhvatom**,
- Oduči da li želi da **interna strana poslovanja ostane u relativnoj tajnosti**,
- Razmotri **olakšice i troškove organizacije**,
- Uzme u obzir **neophodnost stabilnosti i kontinuiteta delatnosti i poteškoća pri eventualnom transferu vlasništva i**
- Razmotri **poreske obaveze u odnosu na različite forme poslovanja**.

(1) Pojedinačno vlasništvo (sole proprietorship)

U jednoj ličnosti su sjedinjeni vlasnik, odnosno osnivač, operativni rukovodilac, izvršilac, kao i radnik na bezbroj mnogo zadataka.

Najčešće zanatske radnje, agencije, trgovine na malo, mali restorani, itd.

<i>PREDNOSTI</i>	<i>NEDOSTACI</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sloboda</i>• <i>Jednostavnost i lakoća organizacije poslovanja</i>• <i>Niski troškovi otpočinjanja biznisa</i>• <i>Poreske olakšice</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Neograničena odgovornost</i>• <i>Otežan kontinuitet i dugoročnost poslovanja</i>• <i>Poteškoće oko podizanja novca</i>• <i>Nestabilna forma poslovanja</i>

(2) Partnerstvo

Dve ili više osoba dele vlasništvo-osnivaju preduzeća. Ciljevi, međusobni odnosi, organizacija i sredstva koju unose određuje se ugovorom o osnivanju preduzeća.

<i>PREDNOSTI</i>	<i>NEDOSTACI</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sposobnost, telenat i ambicija kao motiv udruživanja</i>• <i>Lakoća organizovanja</i>• <i>Mogućnost obezbeđenja kapitala za investicije</i>• <i>Moguće poreske olakšice</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Neograničena odgovornost</i>• <i>Otežan kontinuitet i nestabilnost</i>• <i>Poteškoće oko transfera – prenosivosti vlasništva</i>

(3) Korporacija (akcionarska društva)

Veliki broj korporacija osnovan je na federalnom, državnom, pokrajinskom ili gradskom nivou. Poput ljudi, korporacije mogu posedovati imovinu, dugovati i njihova dugovanja se mogu sudski potraživati.

Pošto korporacija predstavlja zakonski zasnovanu formu poslovanja, ona je i podložna izvesnim državnim normativnim aktima koja se ne odnose na partnerstvo ili pojedinačno vlasništvo. Izveštaji o poslovanju se moraju obavezno podnositi akcionarima. U slučaju većeg broja deoničara, nemoguće je držati u tajnosti obim imovine, profita, troškova i efektivu prodaje.

<i>PREDNOSTI</i>	<i>NEDOSTACI</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ograničena odgovornost</i>• <i>Delegiranje uprave</i>• <i>Prenosivost vlasništva</i>• <i>Dugoročnost i stabilnost</i>• <i>Veći obim poslovanja</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Oporezivanje</i>• <i>Neadekvatna kontrola od strane vlasnika</i>• <i>Troškovi i problemi organizacije</i>• <i>Opasnost od nedostatka ličnog interesa</i>• <i>Nedostatak tajnosti i sve veća kontrola države</i>

Prema Zakonu o privrednim društvima iz 2004. godine R. Srbije, **privredno društvo** je pravno lice koje osnivaju osnivačkim aktom pravna i/ili fizička lica radi obavljanja delatnosti u cilju sticanja dobiti. Pravne forme privrednih društava u smislu ovog zakona su: **privredno društvo i javno preduzeće**. Privredna društva se dele na: **društva lica i društva kapitala**. Društva lica mogu biti: **ortačko društvo i komanditno društvo**, a društva kapitala: **društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo**. **Preduzetnik** jeste fizičko lice koje je registrovano i koje radi sticanja dobiti u vidu zanimanja obavlja sve zakonom dozvoljene delatnosti, uključujući umetničke i stare zanate i poslove domaće radinosti.

Kako obezbediti kapital (finansijska sredstva)?

Pre bilo kakvog otpočinjanja poslovnih aktivnosti potrebno je da preduzetnik realno proceni visinu novčanih sredstava (kapitala) za realizaciju biznisa .

Vrste izvora finansiranja prema vremenskom periodu:

- *Dugoročni izvori finansiranja (veće sume novca-npr. nabavka mašina, opreme-duži period otplate),*
- *Kratkoročni izvori finansiranja (manje sume novca-npr. operativni troškovi, likvidnost-kraći period otplate)*

Dug vs. vlasništvo:

- *Kredit – novčana otplata kredita (kamate i glavnice) – vlasništvo ostaje – dug/bankrot*
- *Investicioni kapital (rizični) – nema otplate – investitor postaje suvlasnik biznisa*

Izvori finansijskih sredstava:

1. *Lična sredstva*
2. *Porodica i prijatelji*
3. *Partneri u biznisu*
4. *Deoničari*
5. *Obveznice*
6. *Bankarski krediti*
7. *Kreditne zadruge*
8. *Štedno-kreditne asocijacije*
9. *Državne institucije za razvoj*
10. *Kreditni dobavljača*
11. *Rizični kapital (venture capital)*

(1) Lična sredstva

Kako biznis podrazumeva rizik, potencijalni kreditori i investitori očekuju da preduzetnik/idejni kreator biznisa preuzme deo rizika ulagajući svoj lični kapital. Ušteđevina, posedovanje nekretnina, razne robe, intelektualna svojina/patent, itd.

(2) Porodica i prijatelji

Novac/zajam-vremenski period otplate, kamatna stopa, način otplate. Investicija deo vlasništva-dogovor mogućnosti otkupa vlasništva.

(3) Partneri u biznisu

Najčešće kod preduzeća u obliku ortačkog ili komanditnog društva. Partneri nisu članovi porodice.

(4) Deoničari

Emisija i prodaja deonica/akcija je način obezbeđenja kapitala u korporacijama. Deoničari postaju suvlasnici, koji imaju pravo donošenja odluka. (najveći deoničari kroz upravni odbor mogu da utiču i na politiku razvoja korporacije)

(5) Obveznice

Emisija i prodaja obveznica je takođe način obezbeđenja kapitala u korporacijama. Deonice - podrazumevaju vlasništvo, Obveznice - podrazumevaju dug. Prodajom obveznica stiče se dug korporacije koji se otplaćuje kao kredit (kamata). Ovaj način se primenjuje kod velikih investicija-nabavka nove opreme i tehnologije, izgradnja poslovnog prostora/fabrike, itd.

(6) Bankarski krediti

Pored ličnih sredstava glavni izvor finansiranja otpočinjanja preduzetničkog biznisa. Bankarski kriterijumi prilikom ocene pojedinih zahteva za kreditiranje: RASPOLOŽIVI KAPITAL, STEPEN SIGURNOSTI-GARANCIJE (npr. Hipoteka), FINANSIJSKA SNAGA POTENCIJALNOG KORISNIKA KREDITA, DOSADAŠNJE ISKUSTVO, KVALITET BIZNIS IDEJE U BIZNIS PLANU-GLOBALNE PERFORMANSE BIZNISA (konkurencija, nivo efektivne tražnje, itd.)

(7) Kreditne zadruge

Kreditna udruženja čiji morate biti član omogućavaju dobijanje kredita po nižim kamatnim stopama. Najčešće su to kratkoročne pozajmice-sitniji poslovni inventar.

(8) Štedno-kreditne asocijacije

Usmerene su na davanje kredita za poslovne aktivnosti (likvidnost). Kraći rokovi i brži obrt sredstava asocijacije.

(9) Državne institucije za razvoj malog biznisa (Agencije)

Institucije/agencije za savetovanje i finansiranje projekata malog biznisa.

Kreditiranje preduzetnika može biti DIREKTNO ILI INDIREKTNO.

Direktno kreditiranje-kada ove institucije daju kredite.

Indirektno kreditiranje-kada se krediti plasiraju preko drugih kreditnih institucija (npr. banaka) pri čemu one preuzimaju deo garancija (čak do 90%)

(10) Krediti dobavljača

U zavisnosti od kreditnog rejtinga kupca/preduzetnika neki dobavljači su spremni da kreditiraju nabavku input-a (npr. sirovina) sa odloženim plaćanjem.

(11) Rizični kapital

Institucije rizičnog kapitala mogu biti privatne i državne.

Rizični kapital se posuđuje firmama koje imaju visok profitni potencijal u razmenu za deo vlasništva, koje će se prodati kroz akcije i deonice koje će mnogo više vredeti.

- *Rizični kapital ne traži klasičan povrat pozajmljenih sredstava, već je prvenstveno zainteresovan za profitni potencijal biznisa, odnosno prodaju akcija firme jednog dana po ceni koja je višestruko veća od njihove inicijalne investicije. Rizični kapital ima retko većinski udeo i, po pravilu, učestvuje od 20-49% u vlasništvu preduzeća,*
- *Rizični kapital pruža pomoć u upravljanju firmom – a vitalni razlozi za to su:*
 - (a) preduzetnici, bogati tehničkim znanjima, koji zameću nove, brzo rastuće biznise (recimo iz oblasti informaciono-komunikacione tehnologije i sl.) nemaju dovoljno sposobnosti, znanja i veština iz oblasti menadžmenta, što može da ugrozi biznis;*
 - (b) nosilac rizičnog kapitala nema mnogo mogućnosti da brzo istupi iz preduzeća u koje je uložio jer je to trajni kapital koji se može u likvidnom obliku vratiti samo prodajom ostvarenog udela koji nastaje tek nakon niza godina, i*
 - (c) preduzetnik očekuje pomoć jer je sa rizičnim kapitalom dobio suvlasnika koji je tim momentom preuzeo i obaveze učešća u upravljačkoj funkciji*
- *Investitori rizičnog kapitala zahtevaju veći prihod u odnosu na druge oblike kapitala. Razlog je u tome što ulaganjem kapitala preuzimaju veliku dozu rizika. Prema iskustvu u svetu, prihod investitora rizičnog kapitala se utrostručuju u periodu od 3 god.*
- *Strpljenje – prihodi onoga ko ulaže rizični kapital nastaju tek nakon nekoliko godina i zavise od uspeha proizvoda i razvijenosti finansijskog tržišta, političke i ukupne ekonomske situacije i sl. U razvijenim privrednim strukturama, prodaja udela rizičnog kapitala realizuje se u periodu između 5 i 7 godina, pa shodno tome zahteva strpljenje*

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.*

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 poslovanja 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**

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

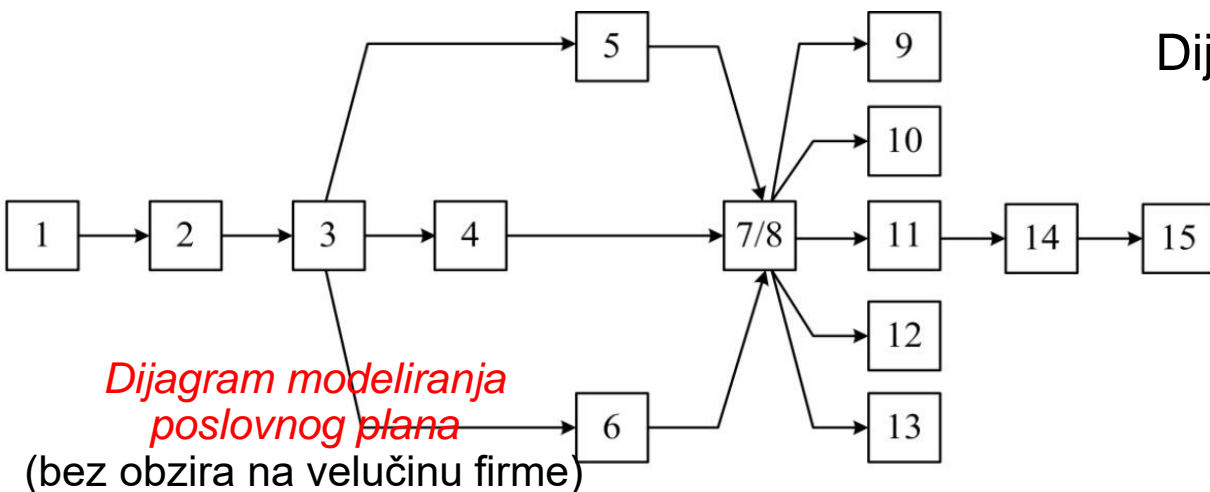
Šta potencijalni finansijer očekuje da sazna iz poslovnog plana

- **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 (sistematizacije) 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.)

(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.**

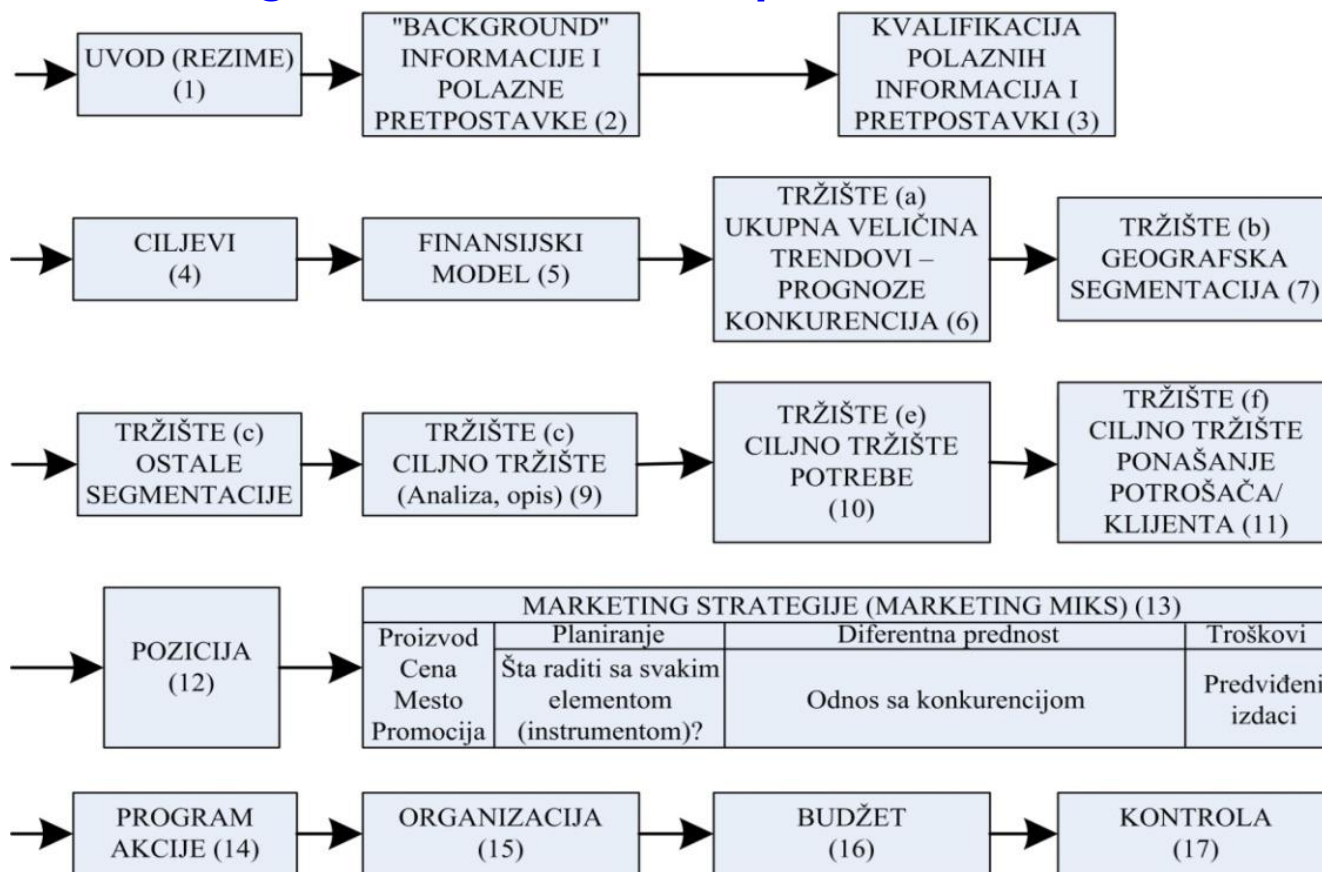
(15) Rezime-obraćanje kreditorima/investitorima

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

Marketing plan - Model marketing plana

Marketing plan predstavlja upravljački pristup dizajniranju i realizaciji marketing aktivnosti. Tri osnovna cilja marketing plana su:

- **Preduzetnik i članovi tima moraju biti sigurni da postoji jasan odnos između seta poslovnih ciljeva i specifičnih ciljeva za njihovu realizaciju**
- **Individualni napori moraju biti usmereni na ove aktivnosti i**
- **Ove aktivnosti se mogu meriti održati i unaprediti**



Model marketing plana

Objašnjenje pojedinih delova modela marketing plana

(1) Rezime za organe upravljanja

Prvi deo marketing plana koji se radi na kraju i obuhvata suštinu marketing plana (zaključke) - rezime ciljeva i preporuka.

(2) Analiza tekuće marketing situacije

Čine je četiri subsekcije: a) bazne („background“) informacije, b) prognoza poslovnih performansi, c) identifikovanje šansi i opasnosti, odnosno d) jakih i slabih strana organizacije.

Bazne informacije ukazuju na najvažnije trendove u izabranom poslovnom području tokom nekoliko proteklih godina, kao što su: promene potrošačkih preferencija, tehnologije, konkurencije, itd.

Prognoza (vrednosti) ključnih performansi preduzeća se radi u slučaju da ne dođe do značajnijih promena u tržišnom okruženju ili u marketing strategiji.

Identifikovanje tržišnih šansi i opasnosti (pretnje) predstavlja jednostavan i nepristrasan *način da se dođe do temeljne analize kvantitativne i kvalitativne strukture tržišta* na kojem mala preduzetnička organizacija posluje *i ukaže na tekuće tržišne trendove*.

Analiza jakih i slabih strana preduzetničke organizacije u odnosu na konkurenciju implicira *proces formulisanja razvojne strategije* (jake strane-prednosti), kao *i njihove korekcije* (slabe strane-slabosti).

SWOT ANALIZA: PREDNOST, SLABOST, ŠANSE, PRETNJE (OPASNOSTI)

Tržišne šanse i opasnosti

1. Kvantitativna analiza tržišta

- *Koliko ljudi/organizacija (tip organizacije) kojima je potreban naš proizvod/usluga ima na (našem) tržištu?*
- *Koje proizvode/usluge trenutno koriste?*
- *Koliko ovih proizvoda/usluga oni koriste – na primer, potrošnja na godišnjem nivou?*
- *Koliko često koriste ovaj proizvod/uslugu (mesečno, kvartalno, godišnje...)?*
- *Kakve proizvode/usluge ne koriste?*
- *Na koji način postojeći potencijalni potrošači dobijaju informacije o proizvodima/uslugama kao što su naši (lična preporuka, direktorijumi i sl.)*

2. Kvalitativna struktura tržišta

- *Zašto postojeći i potencijalni potrošači kupuju / ne kupuju?*
- *Njihovo mišljenje o proizvodima/uslugama koje kupuju (zadovoljavajući kvalitet, dobar servis, visoka cena)?*
- *Kakvo je njihovo mišljenje o proizvođaču?*

3. Konkurentska struktura tržišta

- *Ko su naši direktni konkurenti?*
- *Ko su naši indirektni konkurenti (tzv. "preklapajuće" kompanije)?*
- *Koje su njihove najznačajnije jake i slabe strane (veličina, imidž, kadrovske sposobnosti, organizacija, marketing sposobnosti, geografsko pokrivanje i sl.)?*

4. Najvažniji kvantitativni i kvalitativni trendovi

- *Veličina tržišnog segmenta,*
- *Zahtevi tržišnog segmenta,*
- *Struktura tržišnog segmenta,*
- *Lokacija tržišnog segmenta i*
- *Konkurencija.*

Jake i slabe strane preduzetničke organizacije

5. Baza potrošača

- *Kakva je naša baza potrošača (po veličini, lokaciji)?*
- *Koliko se naša dispozicija potrošača (potrošački mix) poredi sa marketing mix-om?*
- *Da li su naši potrošači u rastućem tržišnom sektoru?*
- *Koliko smo zavisni od najvećih potrošača / klijenata?*

6. Rang proizvoda / usluga

- *Kako se naši proizvodi / usluge rangiraju prema potrebama tržišta?*
- *Kako se naši proizvodi / usluge rangiraju prema konkurentima?*
- *Da li je većina naših proizvoda / usluga u rastu ili opadanju?*
- *Da li su naši proizvodi / usluge suviše „uski“ da zadovolje tržište?*

7. Struktura cena

- *Šta je temelj strukture naših cena?*
- *Da li naši direktni ili indirektni konkurenti strukturiraju cene na isti način?*
- *Da li su naše cene konkurentne?*
- *Da li naši potrošači / klijenti veruju da je cena adekvatna („vrednost za novac“)?*

8. Prodajna i promotivna aktivnost

- *Sa kakvim potrošačima/klijentima komuniciramo?*
- *Šta oni znaju o našoj firmi?*
- *Da li komuniciramo sa dovoljno „pravih ljudi“?*
- *Kakva sredstva komunikacije koristimo?*
- *Kakav je stav preduzeća prema aktivnosti promocije i prodaje?*
- *Da li svaka osoba koja je zadužena za kontakt sa potrošačima/klijentima poseduje potrebna znanja i prodajne sposobnosti?*

Jake i slabe strane preduzetničke organizacije

9. Planiranje marketing aktivnosti

- *Da li imamo individualne i planove na nivou preduzeća?*
- *Da li planovi preciziraju aktivnosti kao što je to slučaj sa ciljevima i budžetima?*

10. Organizacija i marketing

- *Kako je marketing aktivnost preduzeća organizovana i koordinirana?*
- *Da li je autoritet i odgovornost svake osobe jasno definisan?*
- *Da li su naši zaposleni marketing orijentisani?*

11. Kontrola i merenje marketing aktivnosti

- *Da li smo i kako definisali „poslovni uspeh“?*
- *Da li smo postavili sopstvene kriterijume i standarde za merenje uspeha?*
- *Da li ovi standardi služe svrsi tako dobro kao i profesionalni standardi?*
- *Da li na temelju ovakvog merenja i kontrole preduzimamo korektivne akcije?*

Marketing mix obuhvata:

-Proizvode

-Cene

-Promocije i reklame

-Kanale distribucije

(3) Ciljevi

Predstavlja **ŽELJENI REZULTAT NA TRŽIŠTU.**

Neki marketing ciljevi su:

- *Povećanje tržišnog učešća,*
- *Ekspanzija postojećeg(ih) tržišta,*
- *Razvoj novih proizvoda/usluga za postojeće tržište,*
- *Razvoj novih tržišta za postojeće proizvode/usluge,*
- *Razvoj novih proizvoda/usluga za nova tržišta i*
- *Unapređenje profitabilnosti postojeće poslovne aktivnosti.*

(4) Marketing strategije

Predstavlja **PLAN AKCIJE ZA OSTVARENJE MARKETING CILJEVA**.
Trebalo bi se zasniva na odlukama vezanim za CILJNA TRŽIŠTA,
POZICIONIRANJE, STRATEGIJSKI I TAKTIČKI MARKETING MIKS I VISINU
MARKETING TROŠKOVA.

MARKETING CILJEVI	MOGUĆE STRATEGIJSKE OPCIJE
<i>Povećati učešće na postojećem tržištu</i>	<i>Marketing segmentacija i koncentracija resursa na odabrane segmente Razviti aplikacije proizvoda / usluge</i>
<i>Ekspanzija na postojećim tržištima</i>	<i>Uvećati kupovnu frekvenciju Proširiti upotrebne vrednosti proizvoda/usluge (ostale aplikacije) Otvoriti nove poslovne ogranke</i>
<i>Razviti nova tržišta za postojeće proizvode - usluge</i>	<i>Ekspanzija na nove tržišne segmente</i>
<i>Razviti nove proizvode – usluge na nova tržišta</i>	<i>Diversifikacija / takeover (preuzimanje) Tehnološka ekspanzija; Eksploatacija resursa organizacije</i>
<i>Povećati profitabilnost postojećeg biznisa</i>	<i>Unapređenje postojećeg „paketa“ proizvoda – usluga Marketing kontrola i analiza produktivnosti</i>

(5) Program akcije

Program akcije sastavlja se obično u obliku tabelarnog prikaza sa specifičnim različitim marketing aktivnostima „pokrivenim“ jednogodišnjim periodom (52 nedelje). Konkretni datumi unose se nakon što su različite aktivnosti i troškovnici kompletirani. Individualne odgovornosti za preduzimanje i realizaciju konkretnih aktivnosti takođe su predmet ovog programa. Određene korekcije programa mogu se vršiti tokom godine u zavisnosti od pojave nepredviđenih događaja.

(6) Organizacija marketing aktivnosti i definisanje odgovornosti

Slabost bilo koje **organizacije** postaje **vidljiva** u trenutku **kada se testira veza** između **planiranja i implementacije**. Kod većine malih preduzetničkih organizacija, uspeh planiranja marketinga zavisi od spremnosti za međusobnu komunikaciju zaposlenih i njene učestalosti unutar organizacije.

Uspešna organizacija i sprovođenje marketing aktivnosti temelji se na dva momenta.

Prvo, odgovornost mora biti koncentrisana, a ne razučena, i, Drugo, aktivnosti moraju biti jasno definisane, kvantifikovane i vremenski omeđene.

(7) Budžet

Budžet predstavlja računovodstveno-finansijski aspekt plana.

Marketing budžet na strani **prihoda** daje **prognozirani broj sati rada i očekivanu cenu za taj rad.**

Na strani **rashoda**, predviđeni su **troškovi marketing i svih ostalih aktivnosti.**

(8) Marketing kontrola

Osnovni cilj *marketing kontrole* je da maksimizira verovatnoću da će malo preduzeće realizovati svoje kratkoročne, odnosno dugoročne ciljeve.

Finansijski plan

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

Većina finansijskih planova obuhvata:

- **Stanje sredstava koje organizacija predviđa za naredni poslovni period**
- **Način obezbeđenja sredstava/novca**
- **Očekivani nivo prodaje, troškova i profita**

Proces finansijskog planiranja u osnovi obuhvata:

- **Utvrdjivanje potreba za finansijskim sredstvima,**
- **Istraživanje raspoloživih finansijskih izvora**
- **Programiranje pribavljanja finansija, i**
- **Projektovanje uslova za njihovo korišćenje**

Finansijski plan obuhvata analizu sledećih delova biznisa:

- **Projekcija bilansa stanja**
- **Projekcija bilansa uspeha**
- **Novčani tok, odnosno tok sredstava**

Ocena biznis plana se vrši (najviše finansijskog dela):

- **Statičkom ocenom,**
- **Dinamičkom ocenom, i**
- **Senzitivnom ocenom.**

Finansijske poteškoće tokom životnog ciklusa malog preduzeća

<i>RAZVOJNA FAZA</i>	<i>IZVORI FINANSIRANJA</i>	<i>POTENCIJALNI PROBLEMI</i>
<i>I Početna faza</i>	<i>Sredstva vlasnika/rodbina, prijatelji</i>	<i>Nedovoljna kapitalizacija, likvidnost</i>
<i>II Inicijalni rast</i>	<i>Sredstva vlasnika, bankarski krediti, krediti dobavljača i razvojnih fondova, investitori, lizing</i>	<i>Likvidnost, prekomerna proizvodnja</i>
<i>III Intenzivni rast</i>	<i>Prethodni izvori; dugoročno finansiranje od strane specijalizovanih institucija</i>	<i>Likvidnost, prekomerna proizvodnja, ograničeno dugoročno finansiranje</i>
<i>IV Stabilan rast</i>	<i>Prethodni izvori, emisija deonica</i>	<i>Gubitak kontrole</i>
<i>V Zrelost</i>	<i>Prethodni izvori</i>	<i>Održanje profitabilnosti</i>
<i>VI Opadanje</i>	<i>Nema zahteva za dodatnim izvorima</i>	<i>Opadanje profitabilnosti</i>

Finansijski životni ciklus preduzetničke organizacije (7 faza)

- Faza tzv. „**semenskog kapitala**“ (seed capital) koji je u funkciji nastanka, razvoja i proučavanje preduzetničke ideje ili preduzetničkog projekta; proizvod ili usluga ovde, po pravilu, još nisu razvijeni ni do **probne faze**,
- Faza **početnog kapitala**, neophodnog za razvoj proizvoda, kada se on već nalazi u **probnoj proizvodnji i na pragu prodaje**,
- Faza **ranog kapitala** odnosi se na finansiranje trećeg investicionog stepena koji omogućava razvoj proizvoda i organizovanje **normalnog proizvodnog ciklusa**. Ovo je ujedno i prva faza razvoja („prva runda“) i svojevrsnog „**oživljavanja**“ organizacije,
- Faza „**druge runde**“ predstavlja četvrti investicioni stepen i kapital iz ove faze namenjen je postizanju **optimalnog obima proizvodnje**,
- U **petom investicionom stepenu**, u preduzetničku organizaciju stupa kapital za proširenje koji, u stvari, predstavlja kapital za **finansiranje rasta organizacije**. Ovim finansijskim sredstvima preduzetnik podržava sve oblike rasta organizacije,
- **Šesti investicioni stepen** povezan je sa kapitalom za **otkup preduzeća** koji bi trebao da omogući preduzetniku ili dotadašnjem vlasniku kupovinu udela u preduzeću, ali i mogućnost da istupi iz preduzetničkog posla i da ostvarenu kapitalnu dobit usmeri u druga poslovna područja i
- **Dodatni kapital** namenjen realizaciji **strategija preduzetničkog preokreta** u turbulentnim tržišnim uslovima privređivanja je vezan za **sedmu fazu**.

Vrste poslova i zahtevi za finansijskim sredstvima

Kratkoročna finansijska sredstva su

- *Kratkoročni bankarski krediti,*
- *Zaduživanje kod dobavljača,*
- *Avansiranje proizvodnje,*
- *Trgovački krediti i*
- *Uvozni i izvozni krediti.*

Dugoročna finansijska sredstva su

- *Dugoročni bankarski krediti,*
- *Trajni kapital,*
- *Rizični (venture) capital i*
- *Korišćenje lizinga, javnih sredstava i sl.*

Kratkoročna finansijska sredstva preduzetniku su potrebna kada:

- *Nabavlja, odnosno finansira nabavku sirovina, reproduktionog materijala, rezervnih delova, inventara i drugih stavki koje pripadaju obrtnom kapitalu,*
- *Kratkoročno finansira svoje kupce,*
- *Isplaćuje poverioce,*
- *Premošćava sezonske „ispade“ likvidnih sredstava i*
- *Priprema proizvodnju za izvoz.*

Dugoročna finansijska sredstva preduzetniku su potrebna kada:

- *Razvija novi proizvod,*
- *Nabavlja novu proizvodnu opremu (uvodi nova tehnološka rešenja),*
- *Gradi poslovne objekte,*
- *Kupuje drugo preduzeće,*
- *Pripaja preduzeća ili se spaja sa drugim preduzećima,*
- *Kupuje franšizu ili licencu i*
- *Finansira tehnološku inovaciju.*

Bilans stanja

Bilans stanja pokazuje imovinu prema obliku i poreklu.

Aktiva-predstavlja imovinu *prema obliku u kome se nalazi.*

Pasiva-predstavlja imovinu *prema njenom poreklu.*

Bilans ravnoteže **AKTIVA=PASIVA**

AKTIVA=A)STALNA IMOVINA + B)OBRTNA IMOVINA

A)Stalna imovina (prava ili osnovna sredstva koja će duže vreme biti na raspolaganju preduzeću i čiji se efekat očekuje u periodu dužem od 1 god.):

- **Nematerijalna imovina** – sredstva bez fizičke supstitucije (koncesije, patenti, licence, itd.)
- **Dugoročni finansijski plasman** (kupovina akcija, dugoročnih obveznica, itd.)
- **Osnovna sredstva**
 - zemljište, šume, voćnjaci, vinogradi, osnovno stado, itd
 - građevinski objekti, transportna sredstva, saobraćajnice
 - oprema, mašine, alat, inventar

B)Obrtna imovina (gotovina i sredstva koja se mogu pretvoriti u gotovinu u roku od 1 god.):

- **Gotovina** – na računu ili lična sredstva
- **Kratkoročna potraživanja** (kupac treba da plati za isporučenu robu)
- **Zalihe** (roba na prodaju, sirovina i ambalaža, proizvoda u toku proizvodnje)
- **Kratkoročna ulaganja** (plasmani)

PASIVA=A)SOPSTVENI IZVORI + B)POZAJMLJENI IZVORI

A)Sopstveni izvori:

- *Solo (pojedinačni) kapital*
- *Partnerski ulozi*
- *Akcionarski kapital*

B)Pozajmljeni izvori (Dugoročne obaveze + Kratkoročne obaveze):

- *Dugoročne obaveze (duže od 1 godine)*
 - *Dugoročni krediti*
 - *Obaveze po dugoročnim hartijama od vrednosti*
- *Kratkoročne obaveze (koje treba izmiri u roku od 1 godine)*
 - *Dugovanja prema dobavljačima*
 - *Kratkoročni krediti*
 - *Primljeni avansi od kupaca*

Bilans stanja nam pokazuje:

- *Strukturu poslovne imovine (odnos stalnih i obrtnih sredstava)*
- *Strukturu kapitala (odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava)*
- *Stepen pokrića osnovnih sredstava preduzeća sopstvenim kapitalom*

Bilans uspeha

Bilans uspeha pokazuje da li je preduzeće uspelo da ostvari DOBIT.

BRUTO DOBIT= A) PRIHOD - B) RASHOD

NETO DOBIT=BRUTO DOBIT-POREZ NA DOBIT

A) PRIHODI:

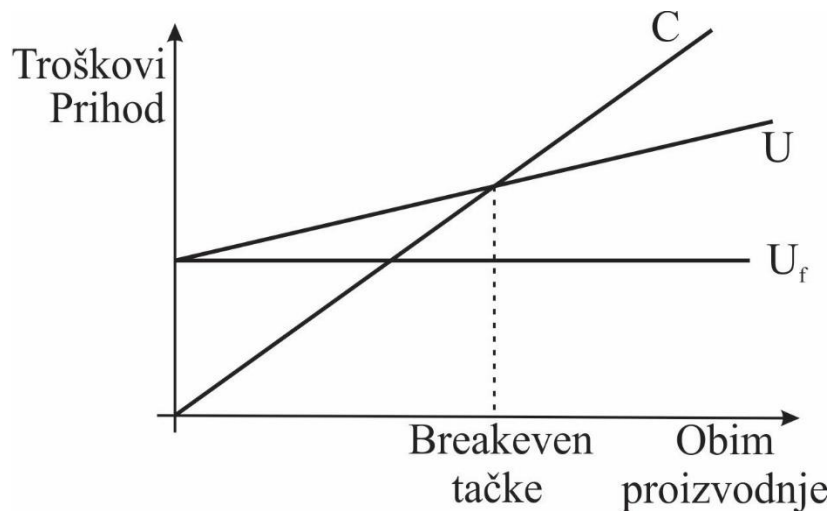
- *Prihod redovnog poslovanja (PRODAJA na domaćem tržištu i u inostranstvu)*
- *Prihodi od finansiranja*
- *Vanredni prihodi*

B) RASHODI:

- *Materijalni troškovi*
 - sirovina, ambalaža,
 - potrebni energenti (struja, gas, gorivo, voda, itd.)
 - materijal za investiciono održavanje
 - usluge transporta
 - ostali materijalni troškovi (maziva, sanitarni i kancelarijski mater., itd.)
- *Nematerijalni troškovi*
 - službena putovanja, javni prevoz, ishrana zaposlenih, reprezentacija, I dr.
 - troškovi neproizvodnih usluga (PTT, advokatske usluge, zdravstvene, itd.)
 - usluge knjigovodstva, i druge usluge
 - porezi nezavisni od rezultata (PIO, zdravstveno osiguranja, itd.)
 - ostali troškovi
- *Amortizacija*
- *Plate*
- *Kamate*

Breakeven analiza -Prag rentabilnosti (Prelomna tačka rentabilnosti)

Breakeven analiza, ukazuje na onaj obim proizvodnje na kojem se izjednačava realizovana vrednost proizvodnje (ukupni prihodi od prodaje) sa ukupnim troškovima. Prema tome, to je onaj stepen korišćenja proizvodnih kapaciteta na kojem preduzetnička organizacija (malo preduzeće) počinje da ostvaruje profit.



$$BEP = \frac{U_f}{PC - V_q}$$

- BEP - breakeven point (prelomna tačka rentabiliteta),
- U_f - fiksni troškovi,
- PC - prodajna cena,
- V_q - varijabilni troškovi,
- C - ukupan prihod,
- U - ukupni troškovi..

FIKSNI I VARIJABILNI TROŠKOVI

A	B	C	D	E	F=C+E	G=B+D
Broj proizvoda	Fiksni troškovi- ukupni	Fiksni troškovi po jedinici proizvoda	Varijabilni troškovi-ukupni	Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda	Ukupni troškovi po proizvodu	Ukupni troškovi
10	3000	300	400	40	340	3400
100	3000	30	4000	40	70	7000
200	3000	15	8000	40	55	11000
500	3000	6	20000	40	46	23000
1000	3000	3	40000	40	43	43000

