

БИЗНИС ПЛАН

(ПРИСТУП КРЕИРАЊУ И РЕАЛИЗАЦИЈИ ПОСЛОВНИХ ИДЕЈА)

1. ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБАН БИЗНИС ПЛАН?

Свака људска активност која претендује да буде успјешна и да оствари унапријед дефинисани, очекивани и жељени исход или резултат, захтијева осмишљен и плански приступ који има за циљ да координира средства, вријеме и укупне напоре ради остварења тог резултата. Предузетништво, схваћено као процес креирања и развоја бизниса, односно претварања пословне идеје у бизнис, је ван сваке сумње, типичан примјер људске дјелатности која захтијева управо такав приступ. Реализација предузетничког процеса подразумијева мобилизацију и употребу знања, материјалних и финансијских средстава током одређеног времена и на конкретној локацији, и истовремено је у веома комплексним интеракционим везама са окружењем. За успјех таквог процеса од пресудне важности је плански приступ који се конкретизује израдом бизнис плана. Поред тога, предузетништво је увијек усмјерено у будућност, а она је увијек неизвјесна и не може се са сигурношћу предвидјети. Реализација конкретне пословне идеје у таквим околностима стога мора почивати на планском приступу који инкорпорира предвиђање и одговарајуће правце пословних активности, зависно од остварења предвиђених претпоставки.¹

Бизнис план се уобичајено дефинише као операционализација, односно разрада и конкретизација (маркетиншка, производно-технолошка, организационо-кадровска, локациона и финансијска) и валоризација бизнис идеје, која је прошла претходни груби тест и оцијењена као повољна за реализацију. При томе је бизнис идеја свака пословна идеја која се односи, било на нови пословни подухват новог или постојећег предузетника (нови бизнис), било на нове програме, производе (услуге) и погоне у оквиру постојећег бизниса, односно реконструкцију или модернизацију постојећег бизниса. Бизнис план је специфичан шематски план за отпочињање новог или ширење већ постојећег бизниса, чија израда подразумијева реализацију одређених

1 Бројна и богата литература из ове области сугерише формализацију различитог броја тих корака, од неколико основних, до више десетина, са циљем да се предузетницима олакша посао и пружи јметодолошка и стручна помоћ на изради БП и тиме повећа његов квалитет и поузданост.

зацију одређених фаза - корака активности (action step). Он је својеврсна путна мапа (roadmap) и водич предузетнику за успјех у намјераваном бизнису. Истовремено бизнис план је средство комуникације са потенцијалним партнерима и финансијерима, које треба да предузетника представи као озбиљног пословног човјека који тачно зна шта хоће и може, тако да се може рећи да бизнис план представља својеврсну улазницу за бизнис.¹

Овако схваћен бизнис план би требало да "пратити" сваку озбиљну пословну идеју и претходити њеној реализацији јер је он дио предузетничког процеса (процеса увођења бизнис идеје у живот) и има за циљ да расвијетли све битне аспекте разматраног бизниса, његове добре и лоше стране, очекиване ефекте и ризик њиховог остварења, како би се минимизирао укупни пословни ризик уласка у тај посао. На бази урађеног бизнис плана предузетник доноси одлуку о (не) уласку у бизнис, а потенцијални партнери и други финансијери о (не) учешћу у реализацији, односно подршци датом бизнису. Стога он мора бити урађен квалитетно и имати што је могуће већи степен поузданости полазних поставки, процјена, прогноза и финансијских прорачуна, како би и коначна пословна одлука била оптимална у датим околностима са аспекта свих учесника у валоризацији разматране бизнис идеје. Израда бизнис плана омогућава да се потенцијалне грешке праве на папиру,² а не у животу и истовремено навикава и присиљава предузетника да унапријед спозна, истражи и процијени све, или готово све аспекте намјераваног бизниса како би га оптимално димензионирао тј. прилагодио окружењу и у максимално могућој мјери спријечио непријатна изненађења. Она су, истина, увијек могућа, те се по правилу бизнис план, а посебно његова стратешка одређења, раде у више варијанти (уобичајени назив у литератури је "План Б").

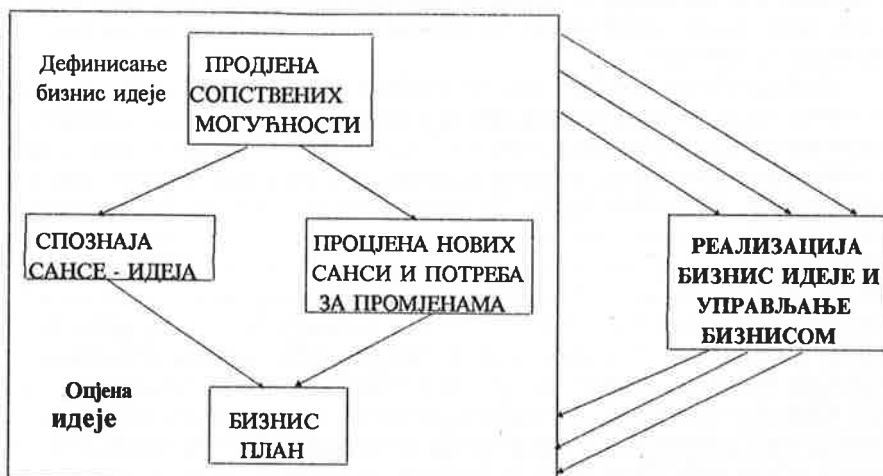
Поред образложене улоге и значаја бизнис плана у процесу припреме бизниса, његове валоризације и доношењу одлуке о његовом прихватању или одбацивању, бизнис план је истовремено и менаџерски алат, односно средство управљања, праћења и контроле бизниса који се реализује. Израда бизнис плана подразумијева апликацију одређене стандардне методологије која у великој мјери, а посебно у сфери финансијских елемената и валоризације, користи уобичајене рачуноводствене стандарде и принципе, тако да се може користити и као репер за праћење и контролу остварења будућих резултата бизниса и правовремено предузимање корективних акција (из "Плана Б" или евентуално других), како би се остварили очекивани, односно пројектовани резултати и показатељи бизниса на бази чије валоризације је и донесена одлука о уласку у дати бизнис.

1 J.D. Ryan, L.A.Eckert, R.J.Ray: Small Business - an Entrepreneur's Plan, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, San Diego New York Chicago Austin Washington D.C. London Sydney Tokyo Toronto, 1990.

2 С. Пауновић: Зашто је важно имати квалитетан бизнис план: боље грешке на папиру, него на тржишту; Београд, ЕЕЦ, број 1.1995., стр.36-37.

Суштину предузетничког процеса и мјесто и улога бизнис плана у том процесу илуструје слиједећи шематски приказ:¹

КОНЦЕПЦИЈСКА ФАЗА ПРЕДУЗЕТНИЧКОГ ПРОЦЕСА



Да би се постигао успјех у предузетничком подухвату, потребно је процијенити његову реалност и усклађеност са општим привредним токовима, односно кретањима. Предузетницима се по правилу жури, они желе да се што прије "укључе у игру", да "зграбе" сваку шансу, да "приграбе" купце за своје производе или услуге. Међутим, прије него што уђу на тржиште које је својеврсна арена, они треба да истраже и упознају свој циљни производни сегмент (грану-делатност). При томе су важни одговори на слиједећа питања: Који су актуелни трендови у производњи и потрошњи? Да ли је конкуренција већ превелика? Шта вас може "охладити"? Који послови сегмент ће бити успјешан током наредних пет година? Ако је одабрани циљни сегмент пропулзиван данас, да ли ће то остати и током разматраног будућег периода? итд.

Практичне сугестије које могу помоћи приликом избора вашег бизниса би могле бити слиједеће:

- Погледајте напријед (у будућност) прије него се одлучите да уђете у одређени бизнис;
- Користите технику brainstorming ("олуја мозга") са породицом и пријатељима;

¹ С.Пауновић: Предузетништво - од бизнис идеје до реализације, Универзитет "Браћа Караџић", Београд, 1996, стр.71.

- Интервјуишите ваше потенцијалне купце и изучавајте тржиште;
- Прелистајте привредне журнале и часописе;
- Погледајте на збивања у пословном окружењу на нови начин да бисте спознали властите шансе.

У трагању за најбољим пословним подухватом који ће вам се исплатити, који ће вас учинити богатим или познатим, или задовољити неку другу вашу личну жељу, очигледно је да морате сами наћи одговоре на читав низ питања. Најбољи бизнис је онај у коме уживате, а да при томе и зарађујете. Први кораци уласка у нови бизнис морају бити добро припремљени и осмишљени, али и сви слиједећи, јер је то претпоставка успјеха. Ето одговора на питање зашто је потребан бизнис план.

2. ПЛАНИРАЊЕ У РЕАЛНОМ СВИЈЕТУ ПРЕДУЗЕТНИКА:

МОДЕЛ 77 КОРАКА АКТИВНОСТИ ПРЕДУЗЕТНИКА

Планирање у реалном свијету предузетника и предузетништва подразумева систематичан приступ креирању бизниса, његовом ширењу, модернизацији или реконструкцији са циљем избора и спровођења оптималног "сценарија" или концепта за дати бизнис у датим и очекиваним околностима и окружењу. Спровођење оваквог концепта пословног планирања подразумева врло комплексне активности које се морају одвијати по одређеним фазама - корацима.

Њихов крајњи резултат је формализовани документ - бизнис план који представља разраду и конкретизацију свих битних аспеката датог бизниса, од његове тржишне заснованости до финансијске оправданости, а који су пресудни за његов успјех. Методолошки приступ изради бизнис плана је у основи исти без обзира да ли се ради о новом бизнису или проширењу и модернизацији постојећег. Битна разлика је у томе што је у случају проширења постојећег бизниса предузетник на бази дотадашњег искуства већ информисан о неким аспектима које у случају новог бизниса тек мора да истражује прије него што предузме било које друге активности.

У литератури и пракси се сугерише формализација различитог броја фаза - корака активности (action step) - у току, односно процесу израде бизнис плана. Они се у основи могу свести на слиједећих шест основних корака:¹

1. Евидентирање проблема на тржишту,
2. Идентификовање одговарајућих пословних шанси,

¹ Harper S.C.: The McGraw-Hill Guide to Starting Your Own Business, McGraw-Hill Ince., New York, 1991. наведено према S.Paunović, isto, стр.90

3. Утврђивање потребних ресурса за реализацију одређене пословне идеје,

4. Пројектовање финансијске димензије,

5. Рангирање појединих пословних идеја на бази личних преференција, финансијске исплативости и нивоа ризика,

6. Избор пословне идеје која се детаљно операционализује у бизнис плану, прије доношења коначне одлуке о њеној реализацији.

Иако се суштина процеса пословног, односно предузетничког планирања може сагледати и из презентованих синтетизованих шест корака активности, определијели смо се за приказ тзв. модела 77 корака активности.¹ Овај модел подразумијева цјеловит и детаљан приступ чију примјену препоручују његови аутори као помоћ и водич предузетнику у процесу избора и уласка у мали бизнис. Модел чине слиједећих 77, односно 78 корака активности груписаних у шеснаест релативно заокружених цјелина:

I УЛАЗАК У МАЛИ БИЗНИС

1. Процијените сигурност вашег посла.

2. Испутајте будућност вашег посла "цртањем" будућег кола (future wheel)²

3. Формулишите (користећи технику - brainstorming) три нове идеје о бизнису коришћењем „socooping„ тренда.

4. Процијените ваше интересовање и способности.

5. Процијените ваше успјехе-достигнућа.

6. Организујте-систематизујте ваше информације.

7. Направите преглед успјеха ваших личних пријатеља.

8. Направите попис ваших личних вјештина.

9. Истражујте прилике на тржишту користећи приступ "нењ ецес - нови поглед"³.

II "ВЕЛИКА СЛИКА": ТРЕНДОВИ ВАШЕГ МАЛОГ БИЗНИСА

10. Посматрајте прошлост и анализирајте тржиште на бази информација из прошлости.

11. Дефинишите ваш бизнис и тестирајте ту вашу дефиницију.

12. Истражите: Шта је ново? Шта је у тренду? Шта "пролази"?

1 J.D. Ryan, L.A.Eckert, R.J.Ray: Small Business - an Entrepreneur's Plan, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, San Diego New York Chicago Austin Washington D.C.London Sydney Tokyo Toronto, 1990.

2 Специфична техника процјене будућих аспеката бизниса.

3 "New eyes" смо превели као нови поглед, а то практично значи пажљиво посматрање и истраживање са циљем да се уоче и спознају и они аспекти предмета посматрања/истраживања који до сада због различитих разлога једноставно нису примјенивани.

13. Процијените животни стил - потребе и навике ваших потенцијалних циљних купаца или потрошача.

14. Позабавите се сегментацијом и *сеп/јаз* анализом.¹

15. Упознајте функционисање-тајну куповних картица.

III МАРКЕТИНГ АСПЕКТ ВАШЕГ БИЗНИСА ("снага" маркетинга)

16. Формулишите ваше пословне циљеве.

17. Истражујте грану-дјелатност (*industry*) којој припадате.

18. Идентификујте три или четири сегмента који највише обећавају (са аспекта ваших производа или услуга).

19. Наведите проблеме које треба ријешити.

20. Пронађите-понудите рјешења (користећи технику *браинсторминг*).

21. Повежите могућа рјешења са вашим циљевима.

22. Смањите-сузите *геп (јаз)* да бисте открили ваше циљне купце/потрошаче.

23. Тестирајте-испробајте ефекте одређивања цијена.

IV ПРОФИЛИРАЊЕ (тражење-циљних купаца) ПОТРОШАЧА

24. Примијените "нови поглед" на часописе (привредне журнале).

25. Истражујте специфичне часописе и журнале.

26. Тражите циљне купце и покушајте идентификовати велике купце у вашој грани.

27. Интервјуишите потенцијалне циљне купце-потрошаче.

V ИСТРАЖИВАЊЕ (УПОЗНАВАЊЕ) КОНКУРЕНЦИЈЕ

28. Тражите своју позицију на тржишту.

29. Поставите се у позицију купца и направите конкурентску тест матрицу²

30. Систематизујте базу података о конкурентима.

31. Формулишите план за "разоружавање" ваших конкурената.

VI ПРОМОЦИЈА: ПОВЕЗИВАЊА СА КУПЦИМА-ПОТРОШАЧИМА

32. Конципирајте успјешну промоцију вашег бизниса (користећи технику *brainstorming*).

33. Одредите цијену сваке активности вашег промоционог пакета.

1 *Gap* у овом контексту представља дио тржишта чије потребе нису познате/истражене.

2 *Competitor test matrix* - је мрежа односно табелани/графички приказ који пружа јасну слику о обиму продаје, предностима и недостацима конкурената.

34. Систематизујте ваше податке и информације о купцима-потрошачима.

35. Изградите вашу мрежу (network)¹

VII ЛОКАЦИЈА

36. Одредите најбољу (100% - оптималну, идеалну) локацију за ваш бизнис.

37. Вреднујте одабрану локацију примјеном "новог приступа".

38. Затражите и користите помоћ експерата у избору локације.

VIII ИЗЕНАЂЕЊА СУ ИПАК НЕИЗБЈЕЖНА

39. Припремите ваш "План Б" ("резервни" план).

40. Одредите/прорачунајте цијену вашег бизниса.

41. Урадите ваш финансијски прорачун (финансијски план).

42. Прорачунајте шта и колико можете постићи ако се не определилите за разматрану варијанту.

IX ФИНАНСИЈСКЕ И РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

43. Заборавите тешкоће и гледајте у будућност.

44. Пројектујте приходе вашег бизниса.

45. Процијените приходе током очекиваног животног вијека вашег бизниса као његову динамичку слику.

46. Процијените cash flow (токове готовине) вашег бизниса.

X ДАЉА РАЗРАДА-ПРОВЕРА БИЗНИСА

47. Припремите писмо намјере (letter of inquiry)

48. Истражујте ваш бизнис "споља" (из угла спољних интереса)

49. Истражујте ваш бизнис "изнутра" (из вашег угла)

50. Сагледајте негативне стране вашег бизниса.

XI ТРАГАЊЕ ЗА НОВЦЕМ (Shaking the money tree,)

51. Пројектујте новчане токове за ваш бизнис.

52. Успоставите контакте (спријатељите се) са банкарима.

53. Направите прорачун продаје.

¹ Network - мисли се на повезивање свих особа и пословних удружења (неформално или формално) које вам може бити од помоћи у промоцији вашег бизниса односно повезивању са купцима ваших производа или услуга, а самим тим и успјешном вођењу вашег бизниса (чланови породице, пријатељи, пооперанти, људи који се баве истим или сличним пословима, професионална удружења и агенције).

54. Контактирајте са вашим кредиторима.

XII ЗАКОНСКИ АСПЕКТИ БИЗНИСА

55. Посавјетујте се са адвокатом.

56. Оцијените корпоративни облик бизниса.

XIII ФОРМИРАЊЕ УСПЈЕШНОГ-ПОБЈЕДНИЧКОГ ТИМА

57. Рангирајте ваше пријатеље и обавезе.

58. Формирајте ваш идеални тим (користећи технику браинсторминг).

59. Повежите ваше конкуренте и купце у успјешан тим.

60. Користите ваше кадровске ресурсе за формирање вашег тима

XIV ПРЕДУЗЕТНИЧКА СРЕДСТВА-АЛАТИ

61. Направите преглед средстава која вам могу послужити у креирању вашег бизниса.

62. Идентификујте ваше проблеме и задатке.

63. Провјерите могућности коришћења компјутера у вашем бизнису.

XV КУПОВИНА ФРАНШИЗЕ (КАО МОГУЋНОСТ УЛАСКА У БИЗНИС)

64. Истражите франшизинг систем (као потенцијану могућност уласка у бизнис) интервјуисањем даваоца и примаоца-купца франшизе.

65. Посјетите франшизинг презентације и изложбе.

XVI ПИСАЊЕ И ИЗВРШЕЊЕ ПЛАНА

66. Напишите "затворено писмо" (cover letter)¹ за ваш план.

67. Напишите резиме вашег плана.

68. Опишите ваше производе или услуге.

69. Опишите тржиште и циљне купце-потрошаче.

70. Опишите главне конкуренте.

71. Представите вашу маркетинг стратегију.

72. Представите локацију вашег бизниса.

73. Представите ваш менаџерски тим.

74. Представите ваше запослене-кадрове.

¹ Cover letter - представља прилагођени увод, односно прво представљање и препоруку вашег бизниса.

75. Пројектујте приходе и биланс успеха вашег бизниса.
76. Пројектујте cash flow (токове готовине) вашег бизниса.
77. Пројектујте биланс стања вашег бизниса
78. Направите ПЕРТ¹ план и радите по њему².

3. НАМЈЕНА И СВРХА БИЗНИС ПЛАНА

У развијеним тржишним економијама се бизнис плану, односно његовој изради и имплементацији, придаје веома велики значај и у теорији и у пракси. Последњих година је публиковано на десетине књига посвећених различитим аспектима проблематике бизнис плана. Захваљујући таквом приступу бизнису о домену теорије и све већем интересовању предузетника да кроз израду бизнис плана тестирају своје бизнис идеје и "припреме терен" за њихову реализацију, коришћење бизнис плана као предузетничког "водича за акцију" и предузетникове "путне мапе" је постало готово општеприхваћен концепт и модел креирања, развоја и управљања бизнисом. Па ипак, још увијек се сусрећу и супротна мишљења - да предузетнику не треба план, поготово не формализовани бизнис план чија израда захтијева доста времена и знања.

Као аргумент за овакав приступ се наводе не тако малобројни примјери успјешних предузетника и без примјене бизнис плана (понекад се у пословном свијету каже да ономе ко има "жицу" за бизнис не треба никакав план). Надаље се истиче да су предузетници по природи атипични људи (предузетник је у одређеној мјери и авантуриста), те је тешко очекивати да писање бизнис плана буде њихова преокупација. Поред тога, знања о планирању - поступку и техници израде плана - стечена у школи или на студију по правилу не омогућавају практичну израду бизнис плана.

3.1. Бизнис планови и предузетников мисаони сет

Предузетници су примарно оријентисани на акцију. Највећи дио њихових напора и времена је усмјерен на производњу и маркетинг (њихов основни мото је направити добар производ-услугу и продати их тако да њихови купци буду задовољни). Стога се сусрећу мишљења да предузетник нема времена да "дангуби" пушући бизнис план. Присталице таквих схватања кажу да је предузетнику мјесто на тржишту, а не за столом или пред рачунаром у "испуњавању укрштенице ријечи и бројева" о властитом бизнису. Предузетник има много важнијих посло-

-
- 1 ПЕРТ је акроним за уобичајену технику управљања временом и трошковима сложених пројеката, који има за циљ да оптимизира извођење великог броја активности током времена и обезбједи максимизирање финансијских резултата.
 - 2 Овај корак (action step) се већ односи на реализацију бизниса, те је стога презентирани модел назван "модел 77 корака". Овај корак (action step) се већ односи на реализацију бизниса, те је стога презентирани модел назван "модел 77 корака".

ва да би трошио вријеме на израду бизнис плана јер је то за њега чист губитак његовог драгоцијеног времена. Њему план није потребан јер он и онако све има у глави.

Насупрот таквим схватањима, велики број предузетника и експерата за предузетништво, област бизнис планирања и мали бизнис истичу да је бизнис план незаобилазно и веома корисно средство у креирању, ширењу и управљању бизнисом, које на одређени начин одражава предузетников мисаони сет. Они, чини се с правом истичу, да ако предузетник, односно особа која жели да започне властити "мали" бизнис не може самостално или уз помоћ најближих сарадника направити бизнис план (бар у његовој најједноставнијој форми) - да је тај предузетник "у невољи" и да је исход намјераваног бизниса под великим знаком питања, односно да би најбоље било одустати.¹ Најбољи начин да предузетник савлада негативни приступ бизнис плану је да се он прихвати као његов стварни водич за акцију и његова путна мапа кроз тржишне и финансијске лавиринте који га неминовно очекују током реализације одређене бизнис идеје. Бизнис план то заиста и јесте јер омогућава спознају и реалну процјену добрих и лоших страна намјераваног пословног подухвата. Истовремено бизнис план је и менаџерски инструментаријум који обезбјеђује координацију укупних менаџерских напора, укупних бизнис активности на дефинисању и реализацији циљева бизниса (тржишних, финансијских и др.), избор и спровођење стратегије, процјену потребних ресурса и њихову оптималну алокацију у датим условима. Темељито, стручно и одговорно припремљен бизнис план је заиста шематски план, путна мапа и водич предузетнику за пословне акције и ефикасну алокацију ресурса са којима улази у реализацију бизниса.

Уколико је у реализацији разматране бизнис идеје предвиђено и потребно и екстерно финансирање (дио новца из спољних извора), бизнис план је незамјењиво средство презентације и комуникације са потенцијалним финансијерима. На бази бизнис плана предузетник се легитимише у финансијском, али и у пословном окружењу у најширем смислу ријечи (у односу на потенцијалне купце, добављаче и кооперанте), тако да се с правом може рећи да је његов бизнис план својеврсна улазница у свијет бизниса. У прилог става и опредјељења да је бизнис план неминовност, потреба и вишеструка корист за предузетника (и истовремено контра аргумент противницима оваквог приступа) је неспорна чињеница да је он средство препознавања и валоризације пословних приоритета, а да је његово писање велико и поучно искуство за предузетника које помаже у изоштравању његових аналитичких способности и откривању не само добрих страна (предности) него и слабости и потенцијалних проблема намјераваног бизниса. Успјех израде бизнис плана је позитивна одлука о уласку у реализацију

1 Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson: Small Business Management, John Wiley & Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, Fifth Edition, 1990.

одређене пословне идеје, али исто тако, па и више од тога, одлука о одустајању од неке друге идеје уколико су истраживања и елаборација свих релевантних информација показала да је то, са аспекта предузетника, његових циљева, ресурса и захтијеваних резултата (профита, времена поврата, тржишта и др.)-лош пословни подухват. Коначно, бизнис план је, захваљујући методологији израде, и ефикасан инструмент контроле реализације бизниса јер су могуће компарације остварења са пројекцијама датим у бизнис плану.

3.2. Намјена - корисници бизнис плана

Коришћење бизнис плана у практичне сврхе варира зависно од потреба корисника. Тако на примјер, бизнис план власника-менадера мале фирме који он припрема сам, за своју употребу, не мора бити строго формализован документ. Он је најчешће "груба биљешка" - приказ и пројекција бизниса на свега неколико страна, без уобичајене форме или кратак запис похрањен у његовом рачунару, али је и у том облику и обиму бизнис план (ако се у строго формалном смислу уопште може тако и назвати) довољан водич за акцију, чиме он испуњава своју сврху.

Насупрот томе, бизнис план који се припрема са циљем и намјером да заинтересује и обезбиједи учешће и екстерних партнера - инвеститора, дионичара, банака и других кредитора, државне агенције за мали бизнис и др. - мора бити формализован документ, са препознатљивом структуром урађен по прописаној и усвојеној методологији. Бизнис планови припремљени за неког од поменутих екстерних корисника ће такође бити различити по својој структури и обухватности, зависно од њихових специфичних захтјева. Према томе, кључна детерминанта при изради конкретног бизнис плана, поред природе и карактера саме пословне идеје која се елаборира, јесте његова намјена. Бизнис план је увијек намијењен одређеним корисницима којима је стварно потребан, а то су прије свега:

- сами предузетници или власници предузећа којима бизнис план пружа основне смјернице и "путоказ" за покретање, финансирање, организовање, вођење, развој и контролу предузетничког подухвата;

- потенцијални дионичари и партнери који из бизнис плана сазнају да ли, зашто и колико им се исплати улагати баш у тај конкретан предузетнички пројекат;

- банкар и други финансијери којима бизнис план служи као подлога за процјену (а) исплативости разматраног предузетничког подухвата, (б) његовог ризика и (в) предузетничког кредибилитета и укупног бонитета предузетника-лица која траже новац-капитал на зајам;

- предузетници којима је бизнис план референца за преговоре са будућим купцима, добављачима, дистрибутерима и подуговарачима-кооперантима у сврху успостављања дугорочних пословних веза и склапања уговора;

- предузетници и власници јер је бизнис план референтна слика пословног и финансијског угледа њихове фирме код потенцијалних

партнера за заједничка улагања, разне облике удруживања средстава и друге облике ширења и диверзификације производа и услуга;

- консултанти и консултантске фирме и агенције приликом њиховог конкретног ангажовања у пружању консултантских и других услуга датој фирми и

- државни органи (агенције, фондови и др.) којима бизнис план пружа потребне информације о предузетнику и његовом бизнису на бази којих се одлучује о пружању одређене помоћ (финансијска средства, пореске олакшице и др.) и склапању одговарајућих пословних аранжмана.

Потребе наведених корисника су специфичне, тако да би бизнис план рађен искључиво за неког од њих, имао одређене специфичности у погледу структуре и степена обухватности. Међутим, пошто је правило да бизнис план у највећем броју случајева служи за различите намјене и потребе већег броја "корисника", то је рационално да се он ради тако да може задовољити све те потребе.

Стога се он најчешће ради као формализовани документ са одређеном обавезном структуром на бази аплицирања опште прихваћене методологије.

4. ФОРМАЛИЗОВАНИ БИЗНИС ПЛАН

Бизнис план је у било којој својој варијанти (скраћеној или потпуној) резултат процеса предузетничког планирања, односно приступа креирању и ширењу бизниса. С обзиром да је тај процес, као резултат и потреба настојања теорије и праксе предузетништва, као и захтјева аплицираних научних дисциплина и њихових методологија, у великој мјери формализован, то је и бизнис план по правилу и у највећем броју случајева формализовани документ. Поред тога, захтјев за формализованом структуром бизнис плана детерминисан је и његовом намјеном и задацима који се пред њега постављају. Бизнис план није само предузетников водич за акцију у креирању новог или ширењу постојећег бизниса, него истовремено и средство комуницирања са пословним окружењем, а нарочито са потенцијалним партнерима, банкама и другим финансијерима. Стога он мора бити сачињен по стандардној методологији која ће обезбиједити уобичајену и стандардну структуру сваког бизнис плана, која пружа тржишну, локациону и финансијску валоризацију бизнис идеје, како би се она могла компарирати са алтернативним пословним подухватима или другим могућностима пласирања расположивог капитала, знања и времена. Таква структура бизнис плана је основ и објективна подлога за одлучивање предузетника који га припрема и других заинтересованих партнера-дали у дати бизнис ући или не.

Уобичајено је да се прва верзија бизнис плана ради у форми прединвестиционе студије (feasibility study) и то за сваку иоле озбиљну бизнис идеју, а да се за идеје које на такав начин буду позитивно валоризоване раде детаљни бизнис планови који се сусрећу и под називом инвестициони или изведбени пројекти. Методологија израде

и једног, и другог документа је у основи иста, поготово у сегменту тржишне и финансијске валоризације, док је разлика у дубини извршених истраживања и степену обухватности односно детаљизације.

Основни елементи цјеловитог бизнис плана

Бизнис план је инструмент операционализације, односно разраде и конкретизације (тржишне, производно-технолошке, организационе, локационе и финансијске) и валоризације бизнис идеје који треба да пружи одговор на читав низ питања како би се у максимално могућој мјери смањио ризик прије уласка у бизнис, односно донијела одговарајућа пословна одлука. Основна питања на која би бизнис план требало да одговори, без обзира на његову формалну структуру, јесте слиједећа:

- Који је бизнис у питању (шта је предмет предузетничког подухвата), ко су његови аутори и носиоци?

- Које су тржишне и друге компаративне предности датог бизниса (производа-услуга)?

- Које су реално процијењене могућности пласмана разматраног производа-услуга на циљном тржишту?

- Који су материјални инпути неопходни за реализацију разматраног бизниса (земљиште, простор-објекти, опрема, сировине и репроматеријали, енергија и др.)?

- Колико радника бизнис ангажује (укупно и структура)?

- Гдје ће бизнис/програм бити лоциран (захтјеви и карактеристике макро и микро локације)?

- Какав је утицај реализације бизниса на животну средину и какве мјере заштите су потребне?

- Колико је времена потребно за активирање бизниса (активизацијски период), односно када се очекују први резултати?

- Који су критични параметри програма и потенцијални ризици и како их држати под контролом?

- Које су основне специфичности маркетинг стратегије (истраживање и праћење тржишта, развој производа-услуге, политика цијена, дистрибуција и промоција)?

- Колика иницијална финансијска средства су потребна и из којих извора их прибавити?

- Какви и колики финансијски резултати се могу очекивати током најмање првих пет година економског вијека програма (периода "експлоатације" односно реализације разматраног бизниса)?

- Какви су уобичајени показатељи ефикасности инвестирања - реализације датог бизниса?

У литератури и пракси се сусрећу различити приступи у погледу систематизације основних елемената цјеловитог бизнис плана, зависно од тога које од њих поједини аутори-предузетници третирају као засебне цјелине. Сходно томе, поједини аутори наводе између десет и петнаест основних елемената или дијелова бизнис плана. Без обзира коју од понуђених систематизација прихватимо и аплицирамо у изради конкретног бизнис плана, оне ће, уз претпоставку обучености и стручности аутора бизнис плана, дати задовољавајући резултат и обух-

ватити све релевантне аспекте реализације бизнис идеје (будућег бизниса) - преко уводних напомена, резимеа, релевантних података о бизнису, предузетнику и менаџерском тиму, организацији, тржишту и маркетинг стратегији, производњи-технологији, изводљивости, ризику, финансијским резултатима и показатељима. Структура бизнис плана није, дакле, обавезна и непромјењива, а детерминисана је:

- приступом појединог аутора;
- намјеном бизнис плана (корисницима);
- подручјем дјелатности на коју се разматрана бизнис идеја односи;
- техничко-технолошким карактеристикама производа-услуга који су предмет елаборираног бизниса;
- специфичностима тржишта предметних производа-услуга;
- временским периодом који бизнис план третира;
- нивоом преферираних циљева (стратегијски, тактички, оперативни);
- величином бизниса;
- укљученошћу екстерних партнера и финансијера и др.

Између низа могућих систематизација основне сруктуре бизнис плана одредили смо се да презетирамо структуру која у највећој мјери одговара уобичајеној структури инвестиционих програма и прединвестиционих студија код нас (прописаној "Заједничком методологијом за оцјењивање друштвене и економске оправданости инвестиција и ефикасности инвестирања" - Сл. лист СФРЈ, 50/87), јер методологија израде бизнис плана у великој мјери, а нарочито у сфери финансијских елемената и финансијске валоризације подсећа, односно користи елементе уобичајене методологије за израду и оцјену инвестиционих пројеката.

У складу са таквим приступом основни елементи бизнис плана би могли бити:¹

1. УВОД
2. РЕЗИМЕ БП
3. ОПИС БИЗНИСА
4. АНАЛИЗА ГРАНЕ/ДЈЕЛАТНОСТИ
5. ПРОИЗВОДНИ ПЛАН
6. МАРКЕТИНГ ПЛАН
7. ОРГАНИЗАЦИОНИ ПЛАН
8. ОЦЈЕНА РИЗИКА
9. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН
10. АНЕКС

Поред наведених основних елемената бизнис план, као и сваки други формални документ који претендује да привуче пажњу "читалаца" и да им омогући брзо проналажење оних дијелова који их посебно

1 Према С. Пауновић: Предузетништво - од бизнис идеје до реализације, Универзитет "Браћа Караџић", Београд, 1996, стр.130.-132.

интересују, пожељно је да на самом почетку има нумерисани садржај. Прије тога, наравно, долази насловна страна, чијој креацији, такође, треба посветити потребу пажњу, како би се обезбиједила прегледност и визуелни ефекат уз навођење свих релевантних података (ознака - наслов БИЗНИС ПЛАН, назив плана/предмет елаборације, назив и адреса фирме/"инвеститора", име оснивача/власника фирме, име аутора, датум израде, број примјерака, коме је намијењен дати примјерак, ознаку повјерљивости и сл.).

Сваки од наведених десет основних елемената цјеловитог, односно интегралног бизнис плана требало, би да има слиједећу структуру:

1. УВОД

У уводу се обучно дају основне напомене о разматраном бизнису и плану, које су својеврсна "лична крта" фирме инвеститора и и "телеграфске" информације о бизнис идеји и њеној очекиваној реализацији. У уводу би, дакле, требало навести слиједеће податке:

А. Име и адреса фирме	Г. Иницијална улагања
Б. Име и адреса власника	Д. Повјерљивост ВП
В. Опис дјелатности фирме	

2. РЕЗИМЕ БП

Резиме бизнис плана садржи на три до четири стране кључне информације о његовим основним елементима - производно-услугном програму, тржишту продаје и набаве, капацитетима, улагањима, организационим аспектима и финансијским параметрима - на основу којих заинтересовани читалац одмах на почетку може стећи основну слику и информације о бизнису који дати бизнис план "уводи" на тржиште, односно у реални пословно-финансијски живот. Резиме бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. Фирма - инвеститор	Ђ. Потребни радници
Б. Програм - асортиман	Е. Ативизацијски период
В. Тржишни показатељи	Ж. Критични елементи
Г. Потребна улагања	З. Фин. показатељи
Д. Извори средстава	

3. ОПИС БИЗНИСА-БИЗНИС ИДЕЈЕ

Већ на самом почетку бизнис плана треба сажето описати бизнис идеју чија је операционализација и реализација предмет вашег бизнис плана, почевши од настанка и избора идеје, преко описа производа-услуге, простора, опреме, материјалних инпута, потребних радника-до ути-

цаја на животну средину.

Овај дио бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. Настанак бизнис идеје	Д. Простор и опрема
Б. Подобност предузетника	Ђ. Материјални инпути
В. Опис производа/услуге	Е. Радници/кадрови
Г. Локација	Ж. Заштита околине

4. АНАЛИЗА ГРАНЕ/ДЈЕЛАТНОСТИ

За успјех разматрног бизниса од пресуде важности је упознати и реално процијенити стање и трендове у грани-дјелатности (industry) у којој се планира реализација датог бизниса. Стога је неопходно у оквиру бизнис плана што је могуће детаљније и прецизније анализирати досадашња и процијенити будућа кретања, како би се спознале властите шансе и могућности на тржишту.

Овај дио бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. Досадашњи трендови	В. Сегментација тржишта
Б. Анализа конкуренције	Г. Прогнозе/пројекције

5. "ПРОИЗВОДНИ" ПЛАН

Зависно од тога да ли је предмет разматраног бизниса производња одређених производа или пружање услуга, у овом дијелу бизнис плана се описује производно-технолошки процес или процес припреме и пружање услуга, укључујући све релевантне аспекте (примијењена технологија, стандарди, нормативи, детаљна спецификација и захтјеви потребног простор и опреме, потребни материјални инпути - нормативи и извори снабдијевања и др.). Овај дио бизнис плана је најсличнији техничко-технолошком дијелу у уобичајеној структури инвестиционог програма. Овај дио бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. Технолошки процес	В. Потребни објекти
Б. Машине и опрема	Г. Материјални инпути

6. МАРКЕТИНГ ПЛАН

У складу са општеприхваћеним и потврђеним значајем маркетинга као пословне филозофије и концепта за успјех било ког бизниса, сматра се да маркетинг план представља "срце" бизнис план. Од успјешности маркетинг плана зависи да ли ће се пројектовани производи-услуге реализовати на тржишту у процијењеним количинама и цијенама и донијети ишчекиване приходе. Маркетинг план обезбјеђује успјех ваших производа-услуга на тржишту и тиме директно детерми-

нише профитабилност вашег бизниса Ваљаност овог дијела бизнис плана је од пресудне важности јер ако се планирани производи-услуге не продају на тржишту, цијели труд и улагања су били узалудни. Таква информација се добија а постериори, али се на њену (не) повољност утиче читавим низом а приорних маркетиншких активности Овај дио бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. План праћења и истраживања тржишта	Д. План промоције; - оглашавање, - унапређење продаје, - лична продајна промоција, - публицитет, - однос са јавношћу, - дизајн, амбалажа, - сервис, гаранције и др.
Б. План развоја производа/услуге	
В. Политика цијена	
Г. План дистрибуције (набава, продаја, физичка дистрибуција)	

7. ОРГАНИЗАЦИОНИ ПЛАН

Овај дио бизнис плана елаборира организационо-управљачке аспекте разматраног бизниса - власништво (текуће ипотенцијално), организациону структуру и менаџмент.

Организациони план би могао имати слиједећу структуру:

А. Организационо - правни облик/статус бизниса	Г. Структура и задаци менаџерског тима
Б. Партнери/главни дионичари	Д. Задаци и одговорност осталог особља
В. Овлашћења - права власника/дионичара	

8. (ПР)ОЦЈЕНА РИЗИКА

Реализација бизнис идеје, елаборирана у бизнис плану, пројектује се и очекује у будућем периоду. Иако се она темељи на извршеним истраживањима и прикупљеним бројним информацијама, ипак је пројектовано остварење увијек под знаком питања услед дејства низа унутрашњих и спољашњих фактора који могу условити другачија кретања од процијењених. Према томе, реализација бизнис идеје је суочена са бројним ризицима као што су на примјер:

- непредвиђене промјене законских прописа,
- непредвиђена приврдна кретања у земљи и пад животног стандарда становништва,
- непредвиђени поремећаји на домаћем и свјетском тржишту,
- проблеми у продаји (квалитет, рокови, цијене и др.),
- проблеми у набавци материјалних инпута,
- непредвиђени раст трошкова производње (цијене коштања),
- снижење цијена конкурентских производа/услуга,

- финансијски проблеми (кашњење у плаћањима, неликвидност и др.),

- олазак кључних кадрова и др.

Стога је у бизнис плану неопходно процијенити све предвидиве критичне параметре и процијенити њихов одраз на реализацију бизниса и његове ефекте. Такође, је неопходно припремити план превладавања проблема у реализацији бизнис плана, укључујући и могућност примјене "Плана Б".

Овај дио бизнис плана би могао имати слиједећу структуру:

А. Процјена екстерних фактора/ризика	Б. Процјена интерних фактора/ризика
--------------------------------------	-------------------------------------

9. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН

Обично се каже да је маркетинг план "срце" бизнис плана јер указује и доказује тржишну оправданост реализације одређене бизнис идеје и основу за процјену, односно пројекцију очекиваних прихода будућег бизниса. То је речено математичким рјечником "потребан" али не и "довољан" услов за валоризацију и рангирање неке бизнис идеје и доношење одлуке о њеном прихватању и реализацији.¹ За такву одлуку је неопходно сагледавање, односно финансијски прорачун и валоризација исплативости и рентабилности улагања у реализацију те пословне идеје, посебно у компарацији са другим расположивим идејама које равноправно конкуришу за, по правилу, ограничени капитал. То се постиже израдом финансијског дијела бизнис плана, за који се стога с правом каже да представља његов "крвоток".

ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН има за циљ да:

1. све прорачуне и квантификације из осталих дијелова интегралног БП квантифицира и преведе на вриједносни израз, уколико то није већ учињено у тим дијеловима, а уколико јесте да их систематизује и стави у функцију финансијске валоризације оправданости реализације одређене бизнис идеје,

2. да прорачуна и пројектује очекиване ефекте реализације планиране бизнис идеје,

3. да на основу уобичајених методологија валоризује очекиване ефекте и коректно рангира разматрану бизнис идеју, посматрану саму за себе и у односу на друге бизнис идеје (бизнис планове) и омогући доношење објективне и оптималне пословно-финансијске одлуке.

Цјеловити финансијски план обухвата:

¹ Многе оригиналне предузетничке идеје нису никада реализоване, иако су биле тржишно интересантне, због финансијских разлога, било да су њихови прорачунали финансијски показатељи били лоши односно нерпихватљиви, било да нису пронађена потребна финансијска средства јер финансијски дио бизнис плана није испунио своју сврху - да анимира потенцијалне финансијере.

1. уобичајену финансијску анализу инвеститора (носиоца реализације бизнис идеје или бизнис плана), прије реализације разматраног бизнис плана, ради сагледавања његове финансијске снаге и инвестиционе и развојне способности и истовремено стварања једне од основа за компарацију очекиваних ефеката и резултата инвестирања.¹

2. прорачун и рекапитулација потребних улагања у циљу реализације разматране бизнис идеје (улагања у основна и обртна средства и друге намјене),

3. пројекцију очекиваног укупног прихода и његову распојелу,

4. обрачун трошкова пословања укључујући и трошкове енергије, амортизацију и др.

5. пројекцију биланса успјеха,

6. пројекцију биланса стања,

7. пројекције токова средстава (економског и финансијског - cash flow),

8. валоризацију очекиваних ефеката инвестирања односно реализације бизнис идеје примјеном стандардних метода оцјене оправдано-сти инвестирања,

9. анализу сензибилитета-осјетљивости инвестирања,

10. коначну финансијску оцјену.

Према томе, финансијски план би могао имати слиједећу структуру:

А. Финансијска анализа (оцјена бонитета инвеститора - предузетника)	Б. Пројекција биланса стања (за најмање 5 година)
Б. Потребна улагања (структура, износи, динамика)	Е. Оцјена очекиваних ефеката реализације БП; - статички показатељи (добит по раднику, продуктивност, акумулативност, репродуктивна способност, ликвидност и др.), - динамички показатељи период повратка, нето садашња вриједност, интерна стопа рентабилност, индекс профитабилности, - анализа ризика/осјетљивости
В. Извори финансирања (структура, износи, динамика)	
Г. Пројекција биланса успјеха (обрачун добити/губитка за најмање 5 година)	
Д. Токови пројекта (економски ток, финансијски ток - cashflow за најмање 5 година)	

Очигледно је да је су израду овог дијела интегралног бизнис плана потребна специфична експертска знања из области финансија, те је изради финансијског плана неопходна помоћ стручњака или одгова-

1 У литератури се обично овај дио не систематизује као саставни дио финансијског плана, али смо се определили за овакав приступ јер се ради о врло важним информацијама о инвеститору-предузетнику, уколико је он већ присутан у пословном свијету, а које су кључна референца да потенцијални екстерни суфинансијери прихвате и подрже његов бизнис план и њега као партнера. Поред тога, за већ егзистирајући бизнис-фирму то је важна подлога за компарацију очекиваних ефеката новог бизниса.

рајућа знања из те области морају имати предузетник или аутори цјеловитог бизнис плана.

10. АНЕКС

У овом дијелу интегралног бизнис плана се прилажу различити писани материјали који су коришћени током његове израде чије би навођење и шира интерпретација у самом плану била на уштрб његове прегледности и концизности и превише замарала "читаоце" бизнис плана. У анексу се обично налазе:

- детаљнији описи производа-услуга који су предмет бизниса,
- различити нацрти, скице, шеме и сл.,
- подаци о предузетнику, инвеститору, менаџерском тиму,
- подаци о истраживању тржишта (примарни и секундарни),
- закључени (пред) уговори (са добављачима, купцима, кооперантима и др.),
- цјеновници, каталози, проспекти и сл.,
- извештаји о оцјени и провјери бизнис плана, оцјени бонитета предузетника-инвеститора итд.

Прилог: Могућа листа питања - водич за припрему и израду појединих елемената односно дијелова БП:¹

АНАЛИЗА ГРАНЕ-ДЈЕЛАТНОСТИ

1. Колики је обим продаје гране у задњих пет година?
2. Какве су шансе за будући раст и развој гране?
3. Колико нових фирми је ушло у грану у задње три године?
4. Који нови производи су скоро лансирани у овој грани?
5. Ко су најважнији конкуренти?
6. Како "потући" постојећу конкуренцију?
7. Које су добре и лоше стране конкуренције?
8. Какав је профил потрошача ваших производа?

ОПИС БИЗНИСА

1. Дефинисање производног програма (производи и услуге)?
2. Гдје ће бизнис бити лоциран?
3. Да ли је зграда нова? Стара? Да ли је потребна реконструкција? (колики су трошкови?)
4. Да ли је објект закупљен или је у власништву?
5. Да ли је локација објекта задовољавајућа?
6. Какав профил запослених је потребан за функционисање бизниса?
7. Каква и која опрема је потребна?
8. Да ли ће опрема бити купљена или закупљена?

1 Према С. Пануновић, наведено дјело, стр.133-137.

9. Каква су расположива менаџерска искуства?
10. Основни подаци о предузетнику и менаџерском тиму (образовни ниво, старост, интересовање)?
11. Који су разлози за улазак у бизнис?

ПРОИЗВОДНИ ПЛАН

1. Да ли се комплетан производни процес обавља самостално, или је сконцентрисан само на поједине његове дијелове, кроз производно-техничку сарадњу са другим произвођачима?
2. Ко су остали субконтрактори-подуговорачи?
3. Зашто баш они?
4. Које су главне карактеристике производног процеса?
5. Која опрема је потребна за отпочињање производње?
6. Које сировине су потребне у производном процесу?
7. Ко су главни добављачи опреме и сировина (дати и цијене)?
8. Колики су трошкови производње производа?
9. Колике су будуће потребе за инвестицијама у опему?

МАРКЕТИНГ ПЛАН

1. Ко су потрошачи вашег производа, гдје су лоцирани, колко купују и од кога? (зашто?)
2. Како је спроведена и организована промоција и реклама, и који приступ је био најефикаснији?
3. Колике су цијене на тржишту и да ли су подложне чистим промјенама?
4. Који канали дистрибуције се највише користе и како они функционишу?
5. Ко су ваши конкуренти, гдје су лоцирани, које су њихове компаративне предности и недостаци?
6. Који су крајњи циљеви фирме у наредној години и у наредних пет година?
7. Компаративне предности и компаративни недостаци вашег бизниса?
8. Да ли је ваш производ конкурентан? Који су фактори конкурентности?

ОРГАНИЗАЦИОНИ ПЛАН

1. Какав је облик власништва у фирми?
2. Ако је у питању партнерски однос, навести ко су партнери и који су услови уговора?
3. Ако је у питању корпоративни обик организације, навести главне акционаре и колико је њихово учешће у укупној својини?
4. Ко су чланови управног одбора (имена, адресе)?
5. Ко посједује контролну функцију?
6. Какве су карактеристике (образовне, искуство у бизнису, досадашњи успјеси у бизнису) сваког члана менаџерског тима?
7. Какава је улога и одговорност сваког члана менаџерског тима?
8. Шема макро организације фирме?

9. Микро организација појединих пословних функција (маркетинг, производња и инжењеринг, И и Р)?

ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН

1. Колики је износ добити у БУ прије и послије опорезивања у прве три године пословања?

2. Процјена обима продаје (набавке) и релевантних цијена готових производа, тј. инпут елемената као основних информација у БУ?

3. Када се (при ком обиму производње) прелази из зоне губитка у зону профита?

4. Каква је пројекција нето новчаног тока, тј. тока средстава, и да ли је могуће ликвидно пословање фирме?

5. Какве промјене настају у билансу стању након прве, друге и треће године пословања? Колико је увећан капитал фирме? Каква је структура извора средстава?