

prof. dr Slobodan Kotlica

# BIZNIS PLAN







## GLAVA 10. POSLOVNO PLANIRANJE U PREDUZETNIČKOM PROCESU

Postoje različiti tipovi planiranja koji bi trebalo da budu deo preduzetničkih poslovnih operacija. Planiranje je proces koji je sa stanovišta poslovne aktivnosti beskrajan. Posebno je važan u ranim fazama razvoja, osnivanja i početka, novog preduzeća kada postoji potreba da preduzetnik pripremi preliminarni poslovni ili biznis plan (PP ili BP). Plan je moguće finalizovati kada preduzetnik ima jasnu i pouzdanu procenu tržišta, proizvoda ili usluga koje će prodavati i finansijskih potreba preduzeća. Kada poslovni poduhvat evoluirao iz rane početne u zrelu fazu, planiranje se nastavlja sa zahtevima menadžmenta za usklađivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Za bilo koju organizaciju potrebno je, minimalno, pripremiti finansijski plan, marketing plan, plan ljudskih resursa, plan proizvodnje i plan prodaje. Plan može biti kratkoročan ili dugoročan. Može biti strateški ili operativni. Plan može biti različitog obima zavisno od tipa biznisa ili anticipirane veličine početnih poslovnih operacija. Iako se svaki od njih može odnositi na različite poslovne funkcije, svi oni imaju jednu prvenstvenu namenu: da obezbede vodič za menadžment u turbulentnom tržišnom okruženju koje se brzo i temeljito menja.

Pisanje poslovnog plana nije prijatno. Za mnoge preduzetnike pomisao na to je neprijatna, nalik na bolnu hirurgiju zubnog kanala (Gumpert, 1997).

### POJAM POSLOVNOG PLANA

**Poslovni plan** je pisani dokument koji priprema preduzetnik da bi opisao sve bitne spoljne i unutrašnje elemente uključene u start novog preduzeća. On je često integracija funkcionalnih planova kakvi

su plan marketinga, finansija, proizvodnje i ljudskih resursa. Odnosi se i na integraciju i koordinaciju poslovnih ciljeva i strategija kada preduzeće sadrži varijetet različitih proizvoda ili usluga, kao i na proces donošenja i usklađivanja kratkoročnih i dugoročnih poslovnih odluka u početne tri godine poslovanja (polazeći od: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

Poslovni plan – ili kako se nekada naziva plan igre (*game plan*) ili putna mapa (*road map*) – treba da odgovori na tri pitanja (polazeći od: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- Gde je preduzeće sada?
- Kuda preduzeće ide?
- Kako da stigne do tamo?

Potencijalni investitori, dobavljači, pa čak i potrošači mogu zahtevati ili tražiti poslovni plan.

Najbolje se može shvatiti značaj poslovnog plana kao vodiča za poslovnu aktivnost ako se na njega gleda kao na mapu, plan putovanja. Ako imamo nameru da se vozimo automobilom između dva grada u nekoj državi u kojoj je razvijena putna infrastruktura postoji mnoštvo mogućih pravaca putovanja od kojih svaki zahteva različit vremenski period i različite troškove. Kao i preduzetnik i putnik mora doneti važne odluke pre početka putovanja i prikupiti neophodne informacije pre nego pripremi plan putovanja. Plan putovanja mora voditi računa o eksternim faktorima kao što su hitna popravka automobila, vremenski uslovi, karakteristike samog puta, znamenitosti, raspoloživi kampinzi i slično. Ti faktori su po sebi izvan kontrole samog putnika, ali moraju biti uključeni u pripremu plana. Isto tako preduzetnik mora voditi računa o novoj regulativi, konkurenciji, socijalnim promenama, promenama potrošačkih zahteva ili novim tehnologijama (polazeći od: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

Pošto zna sa kojom sumom novca raspolaže putnik će doneti odluku o svom planu puta, vremenu trajanja, usputnom zadržavanju, noćenju i sl. Na sličan način preduzetnik putem plana marketinga, proizvodnje i ljudskih resursa kontroliše novo ulaganje. U svojim odlukama o tome koji će putni pravac izabrati, gde će prespavati, koje znamenitosti i na kojim lokacijama uz put će obići, koju sumu novca će odvojiti za hitne popravke i održavanje automobila i ko će biti vozač

automobila i sl. putnik mora voditi računa o svim tim eksternim faktorima. Plan putovanja odgovara na tri pitanja koja su istog tipa kao za PP: (1) Gde se sada nalazi? (2) Kuda ide? (3) Kako da stigne do tamo? Na taj način putnik (odnosno preduzetnik) će biti sposoban da determiniše koliko će mu novca biti potrebno iz postojećih ili novih izvora da ostvari svoj plan.

Gampert (1997) smatra da je najbolje poimanje **poslovnog plana kao dokumenta prodaje** (*selling document*), koji se ne odnosi na prodaju proizvoda ili usluge ili radnog okruženja, nego na prodaju cele kompanije u paketu. Poslovnim planom se potencijalnim kupcima ili unutrašnjim i spoljnim interesnim grupama (*stakeholder*) predstavljaju karakteristike i izazovi tog poslovnog poduhvata. PP treba da ubedljivo predstavi sposobnost određenog biznisa, preduzeća da proda dovoljno svojih proizvoda ili usluga, da ostvari zadovoljavajući profit i da bude atraktivno za potencijalne kupce.

## POSLOVNI PLAN NIJE POSLOVANJE

Samo poslovanje nekog preduzeća je drugačije od onog što je napisano u PP. Relativno mali broj preduzetničkih kompanija koje imaju brzi rast na listi *Inc. 500* ima poslovni model onakav kakav je opisan u PP. Od tih koje imaju formalni PP 65% je potvrdilo da je stvarno poslovanje preduzeća značajno drugačije od originalnog koncepta (Bartlett, 2002).

Formalni proces planiranja je koristan jer pomaže da se razumeju važni momenti poslovne aktivnosti i ne propuste neke važni podaci, resursi i problemi budućeg poslovanja. Sam finalni rezultat nije previše upotrebljiv, ali je proces koji dovodi do njega, proces planiranja kao proces učenja izuzetno koristan. Poslovno planiranje nema za cilj da se sačini formalni izveštaj od određenog broja stranica, sa dodacima i tabelama, nego da bude proces u kome će preduzetnik razmotriti i razumeti sve važne komponente i probleme kreiranja i razvoja budućeg poslovanja.

General Ajzenhauer (Dwight D. Eisenhower) je konstatovao da je utvrdio *da mu je u pripremi za bitku plan beskoristan, ali da je sam proces planiranja neophodan* (Eisenhower, 2013).

Postoji osam razloga zbog kojih preduzetnik treba da napiše PP (Gumpert, 1997).

- Radi ubeđenja sebe samog u ispravnost otpočinjanja tog poslovnog poduhvata.
- Radi obezbeđenja dužničkog finansiranja.
- Radi obezbeđenja investicionih fondova.
- Radi stvaranja strateških alijansi.
- Radi dobijanja velikih ugovora.
- Radi privlačenje ključnih stručnjaka.
- Radi kompletiranja procesa spajanja i preuzimanja (*M&A – Mergers and Acquisitions*).
- Radi motivacije i fokusiranja menadžment tima preduzeća.

Selman tvrdi da PP nema visok rang kao instrument za planiranje uspešnosti novog preduzeća (Sahlman, 1997). PP bi na rang listi, sa rangiranjem od najniže (1) ka najvišoj vrednosti (10), prema njegovom mišljenju, bio rangiran vrlo nisko, ne više od 2. Za uspeh novog preduzeća ključni je uticaj četiri nezavisna faktora.

- Zaposleni i stručnjaci.
- Poslovne šanse i prilike.
- Kontekst, okruženje.
- Rizici i nagrade.

Proces pretvaranja ideje u biznis i povezivanje koje se obavlja putem PP zahteva puni angažman intelektualnih kapaciteta i brz odgovor na poslovne šanse putem jasnog fokusiranja poslovne aktivnosti, obaveza i determinisanosti. PP treba shvatiti kao nedovršenu aktivnost koja može biti kompletirana ako se pokuša i uspe pribaviti potreban kapital, privući ključne savetnike, rukovodioce i članove tima, ali, takođe, ne mora biti nikada dovršena. Kao što se prilikom ostvarenja plana letenja mogu desiti mnoge neočekivane stvari – olujne kiše sa grmljavinom, smanjena vidljivost, magla ili neočekivani udari vetra. Onaj ko se odlučio da leti mora kontinuirano vršiti prilagođavanje kursa radi minimiziranja rizika i obezbeđenja uspešnog završetka putovanja. Takav menadžment na relaciji preuzimanje rizika uz očekivanje odgovarajuće nagrade je nerazdvojan od procesa poslovnog planiranja.

Razvoj PP je jedan od najboljih načina da se definiše tok aktivnosti, strategija, potrebni resursi i kadrovi u novom preduzeću. Preduzeća prave PP na početku svoje delatnosti jer bez PP je teško očekivati dobijanje kapitala od formalnih ili neformalnih investitora. Pojednostavljen način razmišljanja kod preduzetnika je da je dovoljno napraviti kvalitetan PP i da će sam biznis automatski biti uspešan. Meša se neadekvatno proces planiranja i proces osnivanja preduzeća i razvoja poslovanja.

Svrha PP je da opiše buduću poslovnu aktivnost i njene bitne elemente. Tokom kasnih godina poslednje decenije dvadesetog veka i buma *dot-com* kompanija i preduzetnici i investitori preduzetničkog kapitala su postavljali pitanje značaja poslovnog planiranja. Poslovne prilike su se činile ogromnim, poslovno planiranje simplifikovano, a proces ulaganja kapitala i osnivanja firmi bio kratak. Planiranje je zahtevalo vreme kojega preduzetnici nisu nikada imali dovoljno. Pucanje *dot-com* balona i *NASDAQ* slom u aprilu 2000. godine je doveo do otrežnjenja i investitora i preduzetnika. Mnogi preduzetnici su hteli da zarade velike novce izlaskom na berzu (*IPO*). Verovanje da je dovoljna dobra poslovna ideja i prezentacija da bi se privukli investitori i obogatili izlaskom na berzu je dramatično osporena jer se pokazalo da većina preduzeća osnovanih u vreme *dot-com* buma nisu imale nikakve profitne potencijale.

Neki od najimpresivnijih PP nisu nikad pretvoreni u uspešan biznis, dok su neki od najgorih PP bili u osnovi veoma uspešnih preduzeća.

Takav je slučaj sa kompanijom *Lotus Development Corporation* koja je bila kreator nekada vodećeg programa za tabelarni proračun 1-2-3. Originalni PP koji je napisao Mič Kapor (Mitch Kapor) je bio kratak materijal sa opisom tržišta *PC*, opisom više različitih proizvoda, petogodišnjim ciljem od 30 mil. USD prihoda koji je zahtevao 200.000-300.000 USD startnog kapitala. Investitori klasičnog rizičnog kapitala iz kompanije *Sevin Rosen Management Company* su odbacili ceo plan, strategiju, miks proizvoda, potrebe kapitala, plan početka i viziju preduzeća u prvih pet godina postojanja. Oni su zaključili da su tržišni potencijali projekta znatno veći i da je potrebno oko 1 mil. USD startnog kapitala, da će kompanija ostvariti znatno veći prihod od nekoliko stotina miliona dolara u prvih pet godina postojanja ili je neće biti u biznisu, čak iako ostvari prihod koji je projektovan.



Kompanija *Lotus Development Corporation* je dostigla u prvih pet godina postojanja prihod od 500 mil. USD.

## NAMENA I OBIM POSLOVNOG PLANA

### Namena

PP priprema sam preduzetnik koji se u tom procesu konsultuje sa mnogim drugim korisnim izvorima za pojedine faze njegove izrade. Advokati, računovođe, konsultanti različitog profila itd. su izuzetno korisni akteri u pripremi PP. Izvori informacija mogu biti različiti državni organi i agencije, javne i privatne baze podataka, univerziteti, prijatelji i rodbina...

Internet takođe nudi mnoštvo vrednih informacija potrebnih za pripremu uspešnog PP, uključujući aktuelne primere šablona i obrazaca neophodnih za poslovne planiranje. Mnogi od tih izvora su besplatni ili zahtevaju minimalno plaćanje za učešće na konferenciji ili kupovinu ili preuzimanje bilo koje informacije. U mnogim slučajevima preduzetnici su spremni da zaposle ili ponude udeo u vlasništvu (partnerstvo) za sve one osobe koje poseduju odgovarajuća znanja neophodna za pripremu PP. Te osobe mogu postati i važni članovi menadžment tima.

Da bi realno odredio poziciju konsultanta u pogledu radnog angažmana preduzetnik mora sačiniti objektivnu procenu njegovih znanja i veština. Na osnovu toga preduzetnik mora doneti odluku u kojoj meri je moguće zadovoljiti potrebe pripreme kvalitetnog PP internim snagama, a u kojoj angažovanjem spoljnih stručnjaka.

PP može biti predmet interesovanja zaposlenih, investitora, bankara, kapitalista klasičnog rizičnog kapitala, potrošača, savetnika i konsultanata. Svaki od njih ima različita očekivanja i fokus.

PP mora biti tako pripremljen da privuče razne specifične interesne grupe (*stakeholders*) da podrže određeni biznis. Različite interesne grupe koje privlači poslovna aktivnost neke firme, imaju različite prioritete u evaluaciji konkretnog poslovnog poduhvata. Ti interesi su često konfliktni. Preduzetnik mora putem PP zadovoljiti sva ta očekivanja i različite fokuse.

Kroz PP bi trebalo probati da se zadovolje sve zahtevi potencijalnih interesenata, slično načinu na koji proizvodni asortiman neke firme treba da zadovolji potrebe različitih grupa potrošača.

Tabela 10.1. Rezime PP ciljnih grupacija i karakteristika

<b>Interesne grupacije</b>	<b>Pitanja koja treba naglasiti</b>	<b>Pitanja koja ne treba naglašavati</b>	<b>Dužina (strana)</b>
<b>Bankar</b>	Novčani tok, imovina, stalan rast	Brz rast, uzavrelo tržište	10-20
<b>Investitor</b>	Brz rast, potencijalno veliko tržište, menadžment tim	Imovina	20-40
<b>Strateški partner</b>	Sinergija, proizvodi iz oblasti intelektualne svojine	Tržišne snage, imovina	20-40
<b>Veliki potrošač</b>	Stabilnost, servis	Brz rast, uzavrelo tržište	20-40
<b>Ključni radnici</b>	Sigurnost, šanse	Tehnologija	20-40
<b>Specijalisti za M&amp;A</b>	Najnovija dostignuća	Pogled na budućnost	20-40

Izvor: Gumpert, 1997.

Dok kapitaliste klasičnog rizičnog kapitala interesuju projekti koji imaju potencijal za brz i visok rast, bankari se plaše takvih projekata i mogućeg neuspeha.

Prilikom pripreme PP treba voditi računa o onima kojima će PP biti interesantan i prezentovan, odnosno onima kojima je PP namenjen. Potrebne informacije za sve interesne grupe moraju biti obuhvaćene u izvornom planu, dok oblik prezentacije PP mora biti prilagođen svakoj interesnoj grupi posebno.

Nije potrebno praviti posebne PP za različite interesne grupe, ali je neophodno napraviti prezentacionu formu za svaku grupaciju posebno u kojoj će se nalaziti informacije koje su za datu interesnu grupu najznačajnije pri oceni potencijala poslovnog projekta.

Pregled pitanja koja u prezentaciji PP pojedinim interesnim grupama treba značajno naglasiti i pitanja kojima treba posvetiti malu pažnju ili ih uopšte ne prezentirati dat je u tabeli 10.1.

## Obim

Obuhvatnost, dubina i detaljnost PP zavisi od veličine i obima predloženog novog poslovnog poduhvata, kao i od vrste delatnosti u kojoj se novi poslovni poduhvat planira, veličine potencijalnog tržišta, konkurentske situacije u toj delatnosti i šire i potencijalne stope rasta preduzeća i tržišta.

Postoje tri vrste PP po osnovu dužine (Gumpert, 1997).

- *Sumarni PP (10 stranica)*. Ovaj PP je primeren ranim fazama poslovne aktivnosti, u fazi kada firma nema značajniju poslovnu istoriju, ili kada se mnogo proizvodnih linija može označiti kao proizvodne linije koje pripadaju zrelim privrednim delatnostima. Ovaj tip PP ima uspešnu primenu kada se radi o bankarskim kreditima, veoma poznatim finansijerima, preduzećima životnog stila i proceni interesa investitora. Timons ovu vrstu PP koji, po njegovom mišljenju, treba da ima 10 do 40 stranica naziva dehidrirani PP (Timmons, Spinelli, 2009).
- *Potpuni PP (40 stranica)*. To je tradicionalni oblik PP koji obuhvata sva bitna pitanja za potpunu elaboraciji poslovne aktivnosti i koji se odnosi na dve ključne situacije: (1) traženja značajnog obima finansijskih sredstava; (2) potraga za strateškim poslovnim partnerom.
- *Operativni PP (40 i više stranica)*. Ovo je detaljni PP koji ima korisnu primenu posebno u dva slučaja: (1) kada kompanija ima izuzetno brz rast, (2) kao deo godišnjeg poslovnog procesa.

## Korisnost

PP je koristan i vredan dokument za preduzetnika, potencijalne investitore i same zaposlene koji pokušavaju sebe familijarizovati sa preduzećem, njegovom orijentacijom i ciljevima (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- PP pomaže da se determiniše sposobnost i značaj preduzeća na planiranim tržištima.
- PP nudi preduzetniku uputstvo za organizaciju planiranih aktivnosti.

- PP služi kao važno sredstvo za pomoć u dobijanju finansijskih sredstava.

Priprema PP je izuzetno koristan poduhvat za samog preduzetnika. On na taj način stiče znanja o finansijskim projekcijama, novčanom toku i mogućim alternativnim opcijama poslovne aktivnosti u budućnosti koja mu mogu biti jako korisna u samoj poslovnoj aktivnosti.

Proces pripreme PP mu omogućava da sam izvrši evaluaciju poslovne aktivnosti novog preduzeća procenjujući: (1) vrednost same poslovne ideje, (2) realne mogućnosti njene primene, (3) potencijalne potrošače i mogućnost zadovoljenja njihovih potreba, (4) mogućnosti zaštite od imitacije i krađe intelektualne svojine, (5) konkurentsku situaciju i vlastite potencijale za uspeh u takvim okolnostima takmičenja.

Postoje tri perspektive, ugla gledanja na PP (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- **Perspektiva preduzetnika.** Preduzetnik najbolje razume sva pitanja kreativnosti i tehnologije koja je uključena u novo preduzeće. On može da artikuliše sve bitne komponente poslovne aktivnosti firme na najbolji način.
- **Tržišna perspektiva.** Osim sa proizvodne strane u PP preduzetnik mora prikazati poslovnu aktivnost i sa tržišne strane, tj. iz ugla posmatranja ključnih potrošača.
- **Perspektiva investitora.** Preduzetnik, na kraju, treba da pokuša da vlastitu poslovnu aktivnost sagleda iz perspektive posmatranja investitora. Zbog toga je neophodno da pripremi odgovarajuće finansijske projekcije. Pošto preduzetnik nema dovoljno stručnosti da pripremi finansijske proračune i tokove u ovom slučaju je neophodna spoljna stručna pomoć.

Preduzetnik preliminarni PP sačinjava bez obzira na potencijalne korisnike. U skladu sa informacijama o tome ko mogu biti korisnici podataka iz PP vrši korekcije i prilagođavanje sadržaja PP. Neuvažavanje zahteva potencijalnih korisnika može dovesti do odbacivanja PP i preduzetničkog zahteva.

Dobavljaču je PP orijentacija za sklapanje ugovora o snabdevanju, a potrošaču za kupovinu određenog proizvoda. Njihov

zahtev pre tih odluka može biti da vidi PP. Od toga u kojoj meri PP zadovoljava njihove zahteve zavisiće da li će doneti pozitivne ili negativne odluke o snabdevanju, odnosno kupovini. Ponuđače kapitala interesuju informacije iz PP na osnovu kojih mogu proceniti u kojoj meri će novo preduzeće biti sposobno da vrati pozajmljena sredstva u planiranim rokovima. Investitore, kakvi su investitori formalnog rizičnog kapitala, zanima ne samo finansijska strana poslovne aktivnosti, nego i menadžment strana tog procesa. Oni, po pravilu, ulažu velike sume sredstava i žele da preuzmu deo odgovornosti i uticaja na menadžment preduzeća i vođenje preduzeća u pravcu koji omogućava ostvarenje visokih stopa prinosa na uložena sredstva u prvih pet do sedam godina poslovanja.

Zbog toga je važno da preduzetnik u pripremi PP ne vodi računa samo o svojim preferencijama, nego i o tome šta potencijalne grupacije, kojima je to ulaganje zanimljivo, interesuje u samoj investiciji. Pri tome uvek postoji bojazan od preduzetnika da ideja koju on želi da razvije u poslovni poduhvat ne bude preuzeta, ukradena, od spoljnih stručnjaka koji su uključeni u proces pripreme i pisanja PP. Etika stručne aktivnosti bi trebala biti čvrsta brana tom postupku i garancija preduzetniku da bez bojazni može angažovati eksterne stručnjake u pripremi i pisanju PP.

## Prezentacija

Uobičajeno PP se prezentira u pismenoj formi. Usmena prezentacija je izazovna jer od nje često zavisi da li će se prisutni, znatnim delom kapitalisti finansijeri klasičnog rizičnog kapitala i privatni investitori, zainteresovati za ulaganje u to preduzeće, odnosno u kojoj meri će preduzetnik uspeti da proda svoj poslovni koncept. Na taj način se potvrđuje značaj PP kao dokumenta prodaje (Gumpert, 1997).

Za razliku od uobičajenog pristupa Timons smatra da je nekorisno i nepotrebno da PP bude u štampanoj formi. U internet vremenu PP je često već zastareo kada dobije štampani oblik. Brzine tehnoloških promena, promena vezanih za informaciono doba i dinamizam globalnog tržišta skratile su već kratak očekivani vek trajanja bilo kog PP. Gotovo je nemoguće naći preduzeće koje je staro jednu godinu u kome su strategija, tržišni fokus, proizvodi ili usluge i

tim identični sa onim što je opisano u originalnom PP. U okruženju koje se brzo menja fleksibilnost i brz odgovor na ključne izazove su postali kritične veštine neophodne za opstanak i razvoj preduzeća. Zbog toga se PP treba tretirati kao posao u toku, nezavršen posao koji se finalizira kada je potrebno uraditi konkretnu aktivnost: dobijanje eksternog kapitala, privlačenje ključnih savetnika, menadžment tima... U protivnom ne treba ga završavati. Kao na letu avionom mogu se desiti mnoge nepredviđene situacije na koje treba adekvatno reagovati bez obzira na to šta piše u PP (Timmons, Spinelli, 2009).

## INFORMACIJE POTREBNE ZA PRIPREMU POSLOVNOG PLANA

Preduzetnik mora da jasno definiše ciljeve svog poduhvata kao osnovu za utvrđivanje PP, marketing plana i finansijskog plana. Pre samog PP preduzetnik priprema studiju izvodljivosti (*feasibility study*) kojom treba da proveri da li postoje i kakve barijere za realizaciju njegovog poslovnog koncepta.

Na početku pripreme studije izvodljivosti i PP preduzetnik mora da prikupi i organizuje informacije na način koji mu omogućava da ih uspešno koristi.

Sledeće izvore treba koristiti kao izvore informacija za sa ciljem pripreme PP koji će zadovoljiti konkretne zahteve njegovih potencijalnih korisnika.

### Tržišne informacije

Jedna od važnih inicijalnih elemenata informacionih potreba preduzetnika je tržišni potencijal proizvoda ili usluga. Radi određivanja veličine tržišta neophodno je na početku definisati samo ciljano tržište (relacije: muškarac-žena; grad-selo; visok-nizak dohodak; visoko-nisko obrazovanje; mlađe-starije stanovništvo). Ukoliko je ciljano tržište bolje određeno biće lakše napraviti projekciju njegove veličine i u skladu s tim odgovarajuće tržišne ciljeve novog preduzeća.

Da bi tržišni potencijal bio u celini što bolje procenjen moraju se u obzir uzeti sve relevantne informacije o njemu: izveštaji privrednih asocijacija; izveštaji državnih agencija; internet; stručne i

naučne studije; časopisi; berzanski izveštaji; izveštaji specijalizovanih udruženja...

### Operativne informacije .

Tokom pripreme studije izvodljivosti, zavisno od vrste poslovne aktivnosti kojom preduzetnik želi da se bavi, preduzetnik pribavlja potrebne poslovne operativne informacije kroz direktne kontakte sa odgovarajućim izvorima (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- *Lokacija.* Treba odrediti lokaciju kompanije i njenu dostupnost za potrošače, dobavljače i distributere.
- *Proizvodne operacije.* Neophodno je identifikovati osnovne mašinske i montažne operacije, kao i da li će neka od tih operacija, i koja, biti prenesena na podugovarača.
- *Sirovine.* Potrebno je odrediti potrebe za sirovinama i izvore snabdevanja sa svim potrebnim podacima (ime, adresa, cena).
- *Oprema.* Mora se sačiniti spisak potrebne opreme, trošak i način na koji će biti pribavljena: kupovinom ili iznajmljivanjem.
- *Stručnost zaposlenih.* Treba precizno odrediti vrstu i broj potrebnih stručnih radnika, politiku plaćanja i kako i gde pribaviti potrebnu radnu snagu kada su potrebe determinisane.
- *Prostor.* Treba odrediti ukupnu količinu. potrebnog poslovnog prostora i načina na koji do njega doći – kupovinom ili iznajmljivanjem.
- *Opšti troškovi.* Svi opšti troškovi koji su potrebni kao podrška samom procesu proizvodnje moraju biti precizno određeni (materijali, komunalne usluge, energija, plate...).

Mnoge od ovih informacija koje se prikupe pri pripremi studije izvodljivosti mogu se direktno uključiti u PP. Neke od njih zahtevaju dodatna istraživanja, a neke ne.

### Finansijske informacije

Pre pripreme i izrade PP preduzetnik mora izvršiti kompletnu evaluaciju profitabilnosti ulaganja. Procena će ukazivati potencijalnim

investitorima, ako evaluacija pokaže da će biznis biti profitabilan, koliko će novca biti potrebno za otpočinjanje biznisa i koje su kratkoročne finansijske potrebe, kao i na način na koji će ta finansijska sredstva biti pribavljena (vlasnički ili dužnički kapital). Preduzetnik treba da napravi evidenciju svih mogućih troškova u početnoj fazi poslovanja i svih potencijalnih izvora finansijskih sredstava.

Postoje tri osnovna područja finansijskih informacija koje je potrebno obezbediti već u fazi pripreme studije izvodljivosti (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- Očekivani prihod i troškovi za najmanje prve tri godine poslovanja.
- Novčani tok za prve tri godine poslovanja.
- Tekući i *pro forma* bilans stanja za prve tri godine poslovanja.

### Internet kao resurs za pripremu poslovnog plana

Brze i radikalne promene tehno-ekonomske paradigme i razvoj interneta nude preduzetniku nove mogućnosti za brzo, efikasno i jeftino prikupljanje potrebnih informacija za mnoge privredne delatnosti. Na internetu postoje mnogi važni izvori informacija pri pripremi PP za npr. različite segmente analize privrednih delatnosti, analizu konkurentnosti i procenu tržišnog potencijala. Preduzetnicima je internet izuzetno vredan resurs za kasnije faze planiranja i donošenja odluka. Internet nudi mogućnosti za tekući marketing proizvoda i usluga novog preduzeća, elektronsku trgovinu i internet poslovanje na globalnoj mreži na različite načine.

Na prezentaciji koju na internetu u savremenom dobu ima ogromna većina firmi uobičajeno su dati osnovni podaci o firmi, njenoj istoriji, postojećim proizvodima ili uslugama, biografije osnivača ili menadžment tima li druge informacije koje doprinose stvaranju povoljnog utiska o firmi od posetilaca prezentacije. Internet prezentacija može biti pokretač i nosilac reklame i propagande proizvoda i usluga firme ili sredstvo za direktni marketing proizvoda ili usluga preduzeća.

Naručivanje proizvoda, usluga ili iskazivanje zahteva za dodatne informacije može se obaviti putem elektronske pošte ili direktnih onlajn servisa. Telefonski brojevi i adrese mogu, takođe, na



ovaj način biti prezentirani potencijalnim kupcima radi naručivanja ili dobijanja dodatnih informacija o proizvodima ili uslugama. Mnoga nova preduzeća koriste internet prezentaciju za povećanje tržišnih kontakata i unapređenje šansi za pridobijanje potencijalnih potrošača.

U pripremi studije izvodljivosti PP internet je olakšao aktivnost preduzetnika na njenoj izradi. On može kao olakšanje koristiti različite softverske pakete, onlajn servise i internet stranice (tabela 10.2).

Tabela 10.2. Neke interesantne internet adrese kao izvor preduzetničkih informacija

<b>Naziv stranice</b>	<b>Internet adresa</b>
<i>The Center for Women's Business Research</i>	<a href="http://www.cfwbr.org">www.cfwbr.org</a>
<i>Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College</i>	<a href="http://www.babson.edu/eship">www.babson.edu/eship</a>
<i>The Business Decision Resources</i>	<a href="http://www.bdproduct.com">www.bdproduct.com</a>
<i>The Business Planning Resource Center</i>	<a href="http://www.bplans.com">www.bplans.com</a>
<i>The Business Source</i>	<a href="http://www.thebusinesssource.com">www.thebusinesssource.com</a>
<i>Idea Cafe</i>	<a href="http://www.ideacafe.com">www.ideacafe.com</a>
<i>Business Plan Road Map of Success</i>	<a href="http://www.sba.gov/starting_business">www.sba.gov/starting_business</a>
<i>Stanford GSB Center for Entrepreneurial Studies</i>	<a href="http://www.gsb.stanford.edu/ces">www.gsb.stanford.edu/ces</a>
<i>The Global Entrepreneurship Monitor</i>	<a href="http://www.gemconsortium.org">www.gemconsortium.org</a>
<i>National Center for American Indian Enterprise Development (NCAIED)</i>	<a href="http://www.ncaied.org">www.ncaied.org</a>
<i>Business Resource Software Inc.</i>	<a href="http://www.businessplans.org">www.businessplans.org</a> <a href="http://www.inc.com">www.inc.com</a>

Preduzetnik može saznati dosta o tržišnim kretanjima posećujući prezentacije svojih konkurenata na internetu. Niski troškovi korišćenja i jednostavno rukovanje omogućavaju da se brzo i jeftino dođe do dodatnih podataka o tržištu, konkurentima, potrošačima, kao i o načinima distribucije, reklame i prodaje vlastitih proizvoda ili usluga.

Od koristi mogu biti i različite specifične korisničke grupe na društvenim mrežama ili samim sajtovima firmi – onlajn potrošači koji se interesuju za određene proizvode i razmenjuju informacije, bilo da postavljaju ili odgovaraju na pitanja ili iznose mišljenja o određenom proizvodu ili usluzi – putem kojih se može doći do informacija interesantnih za vlastitu poslovnu aktivnost, o poslovnoj aktivnosti konkurenata i mišljenjima potrošača.

Upoređujući internet sa ostalim izvorima informacija može se zaključiti da preduzetnik, uz relativno nisko ulaganje u hardver i softver, može da bude spreman za korišćenje niza vrednih onlajn servisa. Sa kontinuiranim unapređenjima i modifikacijama interneta, koristi za preduzetnika u planiranju starta i rasta novog preduzeća su faktički neprocenjive.

## GLAVA 11. PISANJE I STRUKTURA POSLOVNOG PLANA

U toku pripreme PP postoje četiri ključna akciona koraka (Timmons, Spinelli, 2009).

- **Segmentacija informacija.** Informacije treba segmentisati u ključne delove PP i odrediti prioritete za svaki deo, ko je za što odgovoran i rok završetka drafta i finalne verzije.
- **Kreiranje plana pripreme PP u celini.** U ovoj fazi treba pripremiti kompletan plan aktivnosti pripreme PP prema zadacima, prioritetima, odgovornim osobama i rokovima.
- **Kreiranje akcionog kalendara.** Detaljan akcioni plan i kalendar aktivnosti na pripremi PP koji je jasan svim zainteresovanim.
- **Izvršenje neophodnih radnji i pisanje samog PP.**

PP može, kod planiranja poslovne aktivnosti, novog preduzeća zahtevati da se efektivno potroši mnogo sati rada. Utrošak vremena zavisi i od iskustva i stručnosti samog preduzetnika i namene kojoj PP treba da posluži. Preduzetnici često neadekvatno procenjuju vreme koje je potrebno za stvarnu pripremu i izradu PP ili smatraju da je vreme potrošeno na proces poslovnog planiranja uzalud potrošeno.

Poslovni plan ima standardizovanu osnovnu strukturu i sadržaj, odnosno elemente koje treba prikazati i na koji način. Radi olakšavanja pripreme PP mnoge vladine i nevladine agencije nude obrasce PP za pojedine vrste preduzetničke delatnosti.

U tabeli 11.1. i 11.2. dat je pregled osnovnih elemenata poslovnog plana. Kombinacija ovih pregleda će poslužiti za kratak prikaz njegovih osnovnih elemenata.

Tabela 11.1. Osnovna struktura poslovnog plana

<p><b>I Uvodne stranice</b></p> <p>A. Naziv i adresa preduzeća</p> <p>B. Ime(na) i adresa(e) preduzetnika</p> <p>C. Vrsta poslovanja</p> <p>D. Izjava o finansijskim potrebama</p> <p>E. Izjava o poverljivosti izveštaja</p> <p><b>I Rezime</b> – dve do tri stranice sumarnog pregleda kompletnog PP</p> <p><b>III Analiza privredne delatnosti</b></p> <p>A. Pregled perspektiva i trendova</p> <p>B. Analiza konkurencije</p> <p>C. Tržišna segmentacija</p> <p>D. Predviđanje razvoja delatnosti</p> <p><b>IV Opis preduzeća</b></p> <p>A. Proizvod(i)</p> <p>B. Usluga (e)</p> <p>C. Veličina poslovanja</p> <p>D. Kancelarijska oprema i osoblje,</p> <p>E. Biografija preduzetnika</p> <p><b>V Plan proizvodnje</b></p> <p>A. Plan proizvodnje (posebno obim podugovaranja)</p> <p>B. Objekti/postrojenja</p> <p>C. Mašine i oprema</p> <p>D. Spisak dobavljača sirovina</p> <p><b>VI Operativni plan</b></p> <p>A. Opis operacija firme</p> <p>B. Tok porudžbina za dobra ili usluge</p> <p>C. Upotreba tehnologije</p>	<p><b>VII Marketing plan</b></p> <p>A. Cene</p> <p>B. Distribucija</p> <p>C. Promocija</p> <p>D. Predviđanja proizvoda</p> <p>E. Kontrola</p> <p><b>VIII Organizacioni plan</b></p> <p>A. Oblik svojine</p> <p>B. Identifikacija partnera i glavnih akcionara</p> <p>C. Prava vlasnika</p> <p>D. Biografije i iskustvo menadžment tima</p> <p>E. Uloga i odgovornosti članova organizacije</p> <p><b>IX Procena rizika</b></p> <p>A. Evaluacija slabosti poslovanja</p> <p>B. Nove tehnologije</p> <p>C. Planovi za nepredviđene situacije</p> <p><b>X Finansijski plan</b></p> <p>A. Pretpostavke</p> <p>B. <i>Pro forma</i> bilans uspeha</p> <p>C. Projekcija novčanog toka</p> <p>D. <i>Pro forma</i> bilans stanja</p> <p>E. Grafikon i kalkulacija rentabilnosti</p> <p>F. Izvori i primena sredstava finansiranja</p> <p><b>XI Dodatak</b></p> <p>A. Pisma</p> <p>B. Podaci o istraživanju tržišta</p> <p>C. Ugovori o zakupu i ostali ugovori</p> <p>D. Cenovna lista dobavljača</p>
--	--

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

## NASLOVNA STRANA (KORICE)

Na naslovnoj strani ili koricama PP potrebno je dati kratak sadržaj PP sa sledećim elementima.

- Naziv i adresa kompanije.
- Ime preduzetnika, brojevi telefona i telefaksa, *e-mail* adresa, internet adresa.
- Vrlo kratak opis kompanije i njene delatnosti.
- Obim potrebnih finansijskih sredstava.

- Izjava o poverljivosti izveštaja.

Tabela 11.2. Sadržaj poslovnog plana

<b>I REZIME</b> Opis poslovnog koncepta i biznisa Šanse i strategija Ciljno tržište i projekcije Konkurentske prednosti Tim Ponuda	<b>VII PLAN PROIZVODNJE I OPERACIJA</b> Operativni ciklus Geografska lokacija Kapaciteti i unapređenja Strategija i planovi Kontrolna i pravna pitanja
<b>II PRIVREDNA DELATNOST I KOMPANIJA, NJENI PROIZVODI I USLUGE</b> Privredna delatnost Kompanija i koncept Proizvodi ili usluge Strategija ulaska i rasta	<b>VIII MENADŽMENT TIM</b> Organizacija Ključno menadžment osoblje Naknada i vlasništvo menadžmenta Ostali investitori Ugovori o zapošljavanju i drugi ugovori, akcionarske opcije i bonus plan Bord direktora Ostali akcionari, prava i restrikcije Prateći profesionalni savetnici i servisi
<b>III ISTRAŽIVANJE I ANALIZA TRŽIŠTA</b> Petrošač Konkurencija i konkurentske prednosti Procenjeno tržišno učešće i promet Tekuća evaluacija tržišta	<b>IX ODRŽIVOST I UTICAJ</b> Pitanja održivosti preduzeća Uticaj na okruženje Uticaj na zajednicu i državu
<b>IV EKONOMIČNOST POSLOVANJA</b> Ukupna i operativna dobit Profitni potencijal i dugoročnost Fiksni, varijabilni i poluvarijabilni troškovi Potrebno vreme (meseći) za rentabilnost, Potrebno vreme za postizanje pozitivnog novčanog toka	<b>X UKUPAN PLAN</b>
<b>V MARKETING PLAN</b> Marketing strategija u celosti Cenovna politika Taktika prodaje Politika servisa i garancija Reklama i promocija Distribucija	<b>XI KRITIČNI RIZICI, PROBLEMI I PRETPOSTAVKE</b>
<b>VI PLAN DIZAJNA I RAZVOJA</b> Razvojni status i zadaci Teškoće i rizici Unapređenje proizvoda i novi proizvodi Troškovi Pitanja intelektualne svojine	<b>XII FINANSUSKI PLAN</b> Stvarni bilans uspeha i bilans stanja <i>Pro forma</i> bilans uspeha <i>Pro forma</i> bilans stanja <i>Pro forma</i> analiza novčanog toka Grafikon i kalkulacija rentabilnosti Kontrola troškova Ključne tačke
	<b>XIII PREDLOŽENA KOMPANIJSKA PONUDA</b> Poželjno finansiranje Ponuda Kapitalizacija Korišćenje fondova Prinosi investitora
	<b>XIV DODACI</b>

Izvor: Timmons, Spinelli, 2009.

Važno je precizno naglasiti poverljivost podataka i njihovu zaštitu od kopiranja ili bilo kog drugog oblika publikovanja bez

eksplicitne dozvole preduzetnika. Radi toga se na koricama unosi broj kopije tako da se trag pojedinog primerka može precizno pratiti.

Ako kompanija ima proizvode koji su i vizuelno interesantni na naslovnu stranu se može staviti i njihova fotografija ili crtež, slogan kompanije, a u slučaju jeftinijih finalnih proizvoda primerak proizvoda se može zajedno sa PP poslati interesentima.

## SADRŽAJ

Sadržaj treba da bude što detaljniji sa brojem stranice svakog dela koji je uključen, jer mnogi korisnici žele da direktno pristupe određenim delovima PP preskačući one koji im nisu posebno interesantni.

## REZIME

Ovaj deo plana (na dve do tri strane) prikazuje sumarno ključne podatke celog PP sa ciljem stimulisanja interesovanja potencijalnih investitora.

Sastavlja se na samom kraju, nakon što su svi ostali delovi PP napisani. Rezime PP nije apstrakt, uvod, predgovor ili nasumični zbir naslova, nego PP u minijaturi, odnosno kako neki tvrde poslovni plan u poslovnom planu. Rezime treba da koncizno i uverljivo predstavi ključne tačke poslovne aktivnosti.

To je jako važan deo PP jer od njegovog sadržaja često zavisi da li će oni koji su dobili PP i nastaviti da ga čitaju. Ovo se posebno odnosi na zahteve za finansiranje i investitore, bankare, menadžere. koji na osnovu rezimea PP određuju u kojoj meri predložena poslovna aktivnost zaslužuje pažnju i potpunu evaluaciju.

Zbog toga je neophodno dosta vremena posvetiti njegovoj pripremi, isto kao što su za jedan minut uspešnog javnog nastupa potrebni sati temeljne pripreme.

Sadržaj rezimea zavisi od toga kome je namenjen, ali bi uobičajeno trebao da sadrži sledeće bitne tačke poslovne aktivnosti (polazeći od: Timmons, Spinelli, 2009; Zacharakis, 2010b).

- *Opis poslovnog koncepta i samog poslovanja.* Kratak opis osnovnih karakteristika poslovnog koncepta firme, postojećeg i budućeg, te specifičnosti proizvoda i usluga.
- *Poslovne prilike i strategija.* Opis tržišnih poslovnih šansi koje se žele uobličiti u poslovni poduhvat i strategije ulaska u poslovnu aktivnost koje će se koristiti.
- *Ciljno tržište i projekcije.* Identifikacija osnovnih karakteristika privredne delatnosti i tržišta, ključnih potrošača, pozicioniranja proizvoda i tržišne strategije. Uključuje informacije o. strukturi tržišta, veličini i stopi rasta tržišnih segmenata i niša, proračunu vlastitog udela i prometa na tim tržištima, politici cena... Sumarno prikazuje osnovne karakteristike poslovnog modela i uspešnosti poslovanja: očekivani profit; vreme potrebno za dostizanje prelomne tačke rentabilnosti i pozitivnog novčanog toka; ključne finansijske projekcije; očekivano vreme povrata investicije i sl.
- *Konkurentске prednosti.* Indikacija najznačajnijih konkurentskih prednosti koje preduzeće ima ili može stvoriti kao rezultat svojih inovativnih proizvoda, usluga i strategije; identifikacija ključnih konkurenata i njihovih karakteristika...
- *Tim.* Sumaran prikaz relevantnog znanja, iskustva, *know-how* i stručnosti samog preduzetnika i svih članova tima, sa posebnim isticanjem karakteristika prethodnih poslovnih poduhvata u kojima su učestvovali.
- *Ponuda.* Indikacija finansijskih zahteva (obim vlasničkog i/ili dužničkog finansiranja), šta je kompanija spremna da ponudi u zamenu za takvo finansiranje, kako preduzetnici nameravaju da prikupe potrebna sredstva i šta ciljni investitori, zajmodavci ili strateški partneri mogu očekivati u pogledu stope prinosa na uložena sredstva.

## PRIVREDNA DELATNOST, KOMPANIJA, PROIZVODI I USLUGE

Ovom analizom se određeni poslovni poduhvat stavlja u konkretan kontekst privredne delatnosti, odnosno uspostavlja veza poslovnog koncepta novog preduzeća i privredne delatnosti kojoj pripadaju njegovi proizvodi ili usluge. U obzir se moraju uzeti sva

bitna kretanja u relevantnom okruženju, na domaćem i međunarodnom nivou, koja mogu biti od uticaja na poslovnu aktivnost novog preduzeća i njegovu konkurentsku poziciju.

Brojni su faktori okruženja koje u ovoj analizi treba uzeti u obzir. Posebno je važno što se oni ne mogu kontrolisati, nego se moraju uzeti kao takvi. Zbog toga je pravilna procena njihovog značaja za poslovnu aktivnost firme od neprocenjivog značaja (polazeći od: Timmons, Spinelli, 2009; Zacharakis, 2010b; Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- **Privreda.** Preduzetnik mora imati u vidu kretanja u *GNP*, geografskoj distribuciji nezaposlenosti, raspoloživom dohotku i sl., posebno u privrednoj delatnosti u kojoj obavlja svoje poslovne operacije. Važna su obeležja tržišne veličine, trenda rasta i konkurencije, te trendova razvoja u tim oblastima. Ovo se posebno odnosi na nove proizvode i usluge, nova tržišta i potrošače, te ostale ekonomske trendove koji mogu uticati na poslovnu aktivnost firme. Važno je imati u vidu i pitanja veze i uticaja poslovne aktivnosti na prirodno okruženje, pitanja koja sve više dobijaju na značaju.
- **Kultura.** Evaluacija kulturnih promena mora uzeti u obzir demografske promene populacije, kao što su rast broja novorođenčadi (*baby boom*) ili starenje populacije. Takođe, promene u potrošačkim preferencijama (bezbednost, zdravlje, kvalitet ishrane...) može imati značajan uticaj na preduzetnički PP i samu poslovnu aktivnost.
- **Tehnologija.** Tehnološke promene su veoma eksplozivne i teške za predviđanje u savremenom periodu. Ipak, postoje brojne kompetentne institucije od kojih je moguće saznati ključne tehnološke trendove, tehnološke promene i nove tehnologije koje mogu imati uticaj na proizvode i usluge novog preduzeća.
- **Pravna pitanja** mogu imati direktan odraz na poslovnu aktivnost firme: proizvode, kanale distribucije i strategiju promocije. Deregulacija cena, restrikcije medijskog reklamiranja (npr. zabrana reklamiranja cigareta) propisi o zaštiti i bezbednosti koji se odnose na proizvode ili pakovanje



su primeri legalnih ograničenja koja se mogu odraziti na marketing program.

Nakon završetka analize faktora okruženja preduzetnik mora izvršiti analizu privredne delatnosti sa fokusom na specifične trendove i faktore koji mogu uticati na poslovanje firme, te karakteristike same kompanije i njenih proizvoda i usluga.

- **Tražnja u privrednoj delatnosti.** Podaci o tražnji privredne delatnosti su često raspoloživi iz publikovanih izvora. Poznavanje podataka o tome da li tražnja na određenom tržištu raste ili pada, broj novih konkurenata i moguće promene zahteva i potrošača su važna pitanja u pokušaju da se proceniti kakvi se rezultati potencijalne poslovne aktivnosti novog preduzeća mogu očekivati.
- **Konkurencija.** Preduzetnici se suočavaju sa potencijalnim konkurentskim pretnjama postojećih preduzeća, posebno velikih korporacija. Oni moraju da se pripreme da odgovore na te izazove na taj način što će saznati ko su potencijalni konkurenti, koje su njihove jake i slabe strane, kako to može uticati na potencijalni uspeh proizvoda ili usluga novog preduzeća i koja je najbolja konkurentska strategija za implementaciju vlastitog marketing plana. Moraju se uporediti konkurentski i supstitutivni proizvodi sa vlastitim proizvodima prema tržišnom učešću, kvalitetu, cenama, karakteristikama, oblicima isporuke, servisu, garancijama i ostalim obeležjima. Važno je identifikovati ko su lideri u svakoj oblasti – proizvoda i njihove karakteristike (servisi, cene, kvaliteti karakteristike), Najvažniji konkurenti se mogu identifikovati putem iskustva, stručnih časopisa, interneta...
- **Kompanija i njen koncept.** Opis osnovnog poslovnog koncepta kompanije, razloge iniciranja takvog poslovnog poduhvata, te proizvoda i usluga i najvažnijih potrošača. Ukoliko se radi o postojećoj kompaniji neophodno je opisati poslovanje kompanije i navesti dotadašnje poslovne rezultate.

Fokus na kraju ovog dela PP je na specifičnim tržištima i njihovim segmentima, uključujući informacije o potrošačima i njihovim potrebama, poslovnom okruženju i geografskim karakteristikama specifičnog tržišnog segmenta. U centru ovog dela

PP je potrošač i način da se zadovolji tražnja na određenom delu tržišta. Najveću korist od određenih proizvoda potrošač ostvaruje ako mu oni pomažu da ostvari ili uštedi novac ili na najbolji način zadovolji svoje potrebe. Preduzeće mora da zna ko su aktuelni a ko potencijalni, budući potrošači njegovih proizvoda ili usluga, kako da dospe do njih i koji je njihov način kupovine.

Tabela 11.3. Kritična pitanja za analizu privredne delatnosti

- 
1. Koji su ključni ekonomski, tehnološki, pravni i politički trendovi na nacionalnom i internacionalnom nivou?
  2. Koliki je ukupan promet privredne delatnosti u poslednjih pet godina?
  3. Koliki je očekivani rast u toj privrednoj delatnosti?
  4. Koliko je novih preduzeća ušlo u tu delatnost u poslednje tri godine?
  5. Koji su novi proizvodi skoro uvedeni u tu delatnost?
  6. Koji su najbliži konkurenti?
  7. Kako će se poboljšati poslovne. operacije preduzeća u budućnosti u odnosu na sadašnje stanje?
  8. Da li promet glavnih konkurenata preduzeća raste, pada ili stagnira?
  9. Koje se prednosti i slabosti svakog od konkurenata?
  10. Koji se trendovi odvijaju na specifičnom tržišnim segmentima na kojima preduzeće učestvuje sa svojim proizvodima ili uslugama?
  11. Kakav je profil potrošača na koje računa preduzeće?
  12. Koje se bitne razlike profila potrošača preduzeća od profila konkurentskih kupaca?
- 

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

Pregled nekih važnih pitanja na koja preduzetnik mora obratiti pažnju u ovom delu pripreme PP je dat u tabeli 11.3.

## OPIS PREDUZEĆA

Opis preduzeća trebao bi biti najdetaljniji deo PP. U njemu treba opisati proizvode ili usluge preduzeća u svim aspektima, veličinu i karakteristike preduzeća, kancelarijsku opremu li personal, te članove preduzetničkog tima.

Ključni elementi ovog dela poslovnog plana su:

- *opis koncepta odnosno misije preduzeća* – šta u svojoj poslovnoj aktivnosti kompanija jeste ili šta želi da bude, koje proizvode ili usluge će nuditi na tržištu i ko su ili će biti glavni potrošači, opis prirode poslovne aktivnosti i šta preduzetnik želi da postigne u toj poslovnoj delatnosti. Određenje misije preduzeća ili definicija poslovanja je vodič ili orijentir za firmu pri donošenju dugoročnih poslovnih odluka.
- *detaljan opis svih proizvoda ili usluga* – glavne karakteristike; sve potencijalne primene, primarnog i sekundarnog tipa; posebne karakteristike koje ih čine osobenim; funkcionalne specifikacije proizvoda ili usluge, crteži i fotografije ako su raspoložive; razlike u odnosu na postojeće proizvode ili usluge na datom tržištu; potencijalne opasnosti; zastarelost; stanje razvoja proizvoda ili usluge i količina novca potrebna da se razvoj završi, izvrši testiranje i uvođenje na tržište; prava intelektualne svojine vezana za svaki proizvod ili uslugu pojedinačno; potencijal ekspanzije date proizvodne linije ili razvoj povezanih proizvoda ili servisa...;
- *lokacija i veličina biznisa;*
- *potrebna oprema i radna snaga;*
- *preduzetnici i njihove biografije;*
- *istorija preduzeća* ukoliko se ne radi o novom preduzeću, odnosno pregled uspeha i problema u prošlosti.

U tabeli 11.4. sumarno su prikazana pitanja na koja preduzetnik mora dati odgovor prilikom pripreme ovog dela poslovnog plana.

Izuzetno važno pitanje ove faze poslovnog planiranja je definisanje lokacija preduzeća. To može biti od vitalnog značaja, posebno ako se radi o preduzećima koja se bave maloprodajom ili uslugama, u potpunosti ili delimično. Apostrofiranje značaja lokacije u PP je funkcija tipa poslovne aktivnosti kojom se preduzeće bavi.

Preduzetnik mora odgovarajuću pažnju posvetiti prostoru na kome će biti preduzeće locirano ili samim objektima, poslovnom prostoru jer je veoma važno pravilno proceniti bitne elemente lokacije:

- pristup sa saobraćajnih pravaca do proizvodnih ili uslužnih objekata;
- pristup do i od potrošača, dobavljača i distributera;
- način i vrsta isporuke proizvoda ili usluga;
- urbanistička regulacija.

Tabela 11.4. Opis preduzetničkog poduhvata

- 
1. Koja je misija novog preduzeća?
  2. Koji su preduzetnikovi razlozi za ulazak u poduhvat?
  3. Zašto će poduhvat biti uspešan?
  4. U kojoj fazi je razvoj poduhvata do sada?
  5. Koji su proizvodi i/ili usluge?
  6. Opis proizvoda i/ili usluga , uključujući patentnu zaštitu, prava intelektualne svojine i robne marke.
  7. Gde će biti poslovanje locirano?
  8. Da li je objekat nov? Star? Potrebno renoviranje? (Ako treba renoviranje navesti troškove.)
  9. Da li je objekat iznajmljen ili kupljen? (Navesti uslove.)
  10. Zašto su baš taj objekat i lokacija pogodni za poslovanje?
  11. Koja kancelarijska oprema je potrebna?
  12. Da li će oprema biti kupljena ili iznajmljena?
  13. Koje iskustvo, znanje i veštine preduzetnik ima i/ili će mu biti potrebna za uspešnu primenu poslovnog plana?
- 

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

Prosta i precizna procena lokacije, tržišta i ostalih bitnih elemenata će poštediti preduzetnika od potencijalnih problema u poslovanju. Mapa kojom se lociraju potrošači, konkurenti i alternativne lokacije poslovnog prostora može biti od velike pomoći pri toj evaluaciji. Neka važna pitanja na koja preduzetnik u toku te evaluacije mora da odgovori data su u tabeli 11.5.

Prilikom donošenja odluke o poslovnim objektima i prostoru preduzetnik mora voditi računa o brojnim pravnim pitanjima. Zbog toga mu je neophodna pomoć stručnjaka iz te oblasti koji mu mogu pomoći da eventualne probleme u toj oblasti jasno identifikuje i otkloni ukoliko je moguće.

Tabela 11.5. Lokacija i poslovni prostor

- 
1. Koliko je prostora potrebno?
  2. Da li kupiti ili iznajmiti poslovni prostor?
  3. Koliki su troškovi po kvadratnoj jedinici prostora?
  4. Da li je lokacija urbanističkim planom namenjena za komercijalnu upotrebu?
  5. Koja su gradska ograničenja za isticanje firme, parkiranje ili slično?
  6. Da li objekti imaju dobar saobraćajni pristup?
  7. Da li je renoviranje zgrada neophodno?
  8. Da li postoji odgovarajući parking?
  9. Da li postojeći objekti imaju dovoljno prostora za ekspanziju?
  10. Kakav je ekonomski i demografski profil područja?
  11. Da li je raspoloživa odgovarajuća radna snaga?
  12. Kakvi su lokalni porezi?
  13. Da li je električno i vodovodno snabdevanje i odstranjivanje otpadaka adekvatno?
- 

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

## PROIZVODNI ILI OPERATIVNI PLAN

Zavisno od vrste delatnosti kojim se bavi preduzeće donosi **proizvodni ili operativni plan** (Timmons, Spinelli, 2009; Zacharakis, 2010b; Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

Ako je novo preduzeće iz oblasti prerađivačke industrije neophodno je da pripremi proizvodni plan u kome treba da detaljno opiše kompletan proces proizvodnje (operativni ciklus poslovne aktivnosti, postrojenja i moguća unapređenja, strategiju i planove). Ukoliko je manji ili veći deo procesa proizvodnje poveren podugovaračima proizvodni plan treba da ih opiše uključujući njihovu lokaciju, razloge zbog kojih su baš oni izabrani, troškove podugovaranja i ugovore koji su potpisani. Ukoliko deo ili ceo proizvodni proces obavlja sam preduzetnik neophodno je opisati: karakteristike objekata u kojima se proces proizvodnje odvija;

- mašine i opremu neophodnu za izvođenje proizvodnih operacija;
- sirovine i njihove dobavljače (imena, adrese, uslovi);
- ključna obeležja operativnog ciklusa date poslovne aktivnosti;
- oblike kontrole (proizvodnja, zalihe, potrošnja);

- troškove proizvodnje;
- buduće potrebe za kapitalom za nabavku opreme u naredne tri godine...

Upravo elaboracija ovih pitanja je važna za potencijalnog investitora prilikom donošenja odluke o učešću u finansiranju preduzetničkog poduhvata.

Tabela 11.6. Proizvodni ili operativni plan

- 
1. Da li je preduzetnik odgovoran za sve ili deo proizvodnih operacija?
  2. Ako se deo proizvodnje obavlja kod podugovarača ko su oni? (Navesti imena i adrese.)
  3. Zašto su izabrani baš ti podugovarači?
  4. Koliki su troškovi proizvodnje kod podugovarača? (Priložiti kopije svih pisanih ugovora.)
  5. Kakav će biti tok (layout) proizvodnog procesa? (Ilustrovati korake, faze ako je moguće.)
  6. Koja će oprema odmah biti neophodna za proizvodni proces?
  7. Koja će sirovine biti neophodna za proizvodni proces?
  8. Ko su dobavljači novih materijala i koji su odgovarajući troškovi?
  9. Koliki su ukupni troškovi proizvodnje i proizvodni troškovi svakog proizvoda?
  10. Koje su buduće finansijske potrebe preduzeća za za kupovinu opreme?

**Kada se radi o trgovini na malo ili uslugama:**

1. Od koga će se roba kupovati?
  2. Kako će funkcionisati sistem kontrole zaliha?
  3. Koje su potrebe preduzeća za skladištenjem i na koji način će skladištenje biti organizovano?
  4. Koji će koraci, hronološki posmatrano, biti uključeni u poslovne transakcije?
  5. Koji su koraci, hronološki, tokom poslovne transakcije?
  6. Koji su tehnološki zahtevi za efikasnije opsluživanje potrošača?
- 

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

Ukoliko preduzeće nije proizvodnog karaktera, nema proizvodnih operacija nego je iz područja maloprodaje, usluga ili ostalih neproizvodnih poslovnih aktivnosti ovaj plan treba nazvati operativni plan (ili još preciznije zavisno od vrste delatnosti, npr. za

trgovinu na malo plan prodajnih operacija) u kome preduzetnik treba da opiše hronološki redosled faza neophodnih za obavljanje poslovnih transakcija u celini.

U slučaju prodavnice koja se bavi maloprodajom potrebno je da se opiše proces nabavke robe, kako će ta roba biti skladištena i prezentirana za prodaju, kao i kontrolni sistem koji će se koristiti za upravljanje zalihama.

Za usluge novijeg tipa, kao što je prodaja putem interneta, preduzetnik treba da opiše kompletan transakcioni proces od aktuelnog razvoja internet prezentacije, kako ona funkcioniše, procedure naručivanja i završne korake kojima se kompletiraju transakcije.

U tabeli 11.6. su sumarno prikazana ključna pitanja na koja treba dati odgovor u delu o proizvodnom ili operativnom planu.

## MARKETING PLAN

Marketing plan je značajna komponenta PP u celini, ali i uspeha samog poslovnog poduhvata. Marketing plan je važan kao deo PP u kome se opisuje kako će tržišne projekcije biti ostvarene, odnosno kako će se proizvodi ili usluge distribuirati, kako i po kojim cenama prodavati i na koji način promovisati. Marketing plan je pisani dokument o marketing ciljevima, strategijama i aktivnostima. U prvom delu se evidentiraju rezultati marketing istraživanja i predviđanje kretanja na prodajnom tržištu kojima se daje podrška kritičnim odlukama o marketing strategiji. Marketing plan treba da opiše šta će se raditi, kako će se raditi i ko će biti nosioci realizacije.

On treba da opiše detalje marketing strategije u celini koja će biti primenjena za iskorišćavanje povoljnih tržišnih prilika i konkurentskih prednosti preduzeća.

Posebne projekcije se pripremaju sa ciljem da bi se utvrdila profitabilnost preduzeća. Budžet i odgovarajuća kontrola su neophodni za praćenje donošenja važnih, strateških marketinških odluka.

Potencijalni investitori smatraju da je marketing plan kritičan za uspeh novog preduzeća. Zbog toga se preduzetnik mora potruditi da pripremi, koliko je moguće, obuhvatan i detaljan plan tako da

investitori jasno vide koji su ciljevi preduzeća i koje će se strategije koristiti za njihovo efikasno ostvarivanje. Marketing planiranje se obavlja na godišnjem nivou (sa brižljivim praćenjem i promenama na nedeljnom i mesečnom nivou). Može se posmatrati kao putna mapa za donošenje kratkoročnih poslovnih odluka preduzetnika o aktivnostima koje se odnose na komponente marketing miksa – proizvod, cena, distribucija i promocija.

Marketing plan treba da bude pripremljen tako da zadovolji nekoliko važnih kriterijuma (detaljnije u: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- Treba da ponudi strategiju za ostvarivanje kompanijske misije i ciljeva.
- Treba da zasnovan na činjenicama i validnim pretpostavkama.
- Moraju biti opisane odgovarajuće organizacione celine koje treba da primene marketing plan.
- Radi ostvarenje kontinuiteta treba pripremiti godišnji marketing plan u kojem se uspešno sreću i ostvaruju dugoročni ciljevi i zadaci.
- Treba da bude jednostavan i kratak.
- Uspeh plana može zavistiti od njegove fleksibilnosti.
- Treba specificirati kriterijume za praćenje i kontrolu performansi.

## ORGANIZACIONI PLAN

Organizacioni plan opisuje vlasnički oblik preduzeća – da li je u pitanju inokosno preduzeće (*proprietorship*), partnersko ili ortačko preduzeće (*partnership*) ili korporacija (*corporation*).

Ukoliko je u pitanju partnerska forma preduzeća moraju biti opisani uslovi pod kojima je došlo do tog odnosa. Ako je u pitanju akcionrska kompanija važno je navesti detaljno podatke o nominalnom kapitalu (broj i nominalna vrednost akcija), akcijskim opcijama, kao i imena, adrese i poslovne biografije direktora.

Korisno je organizacionu strukturu prezentovati u obliku grafikona u kome će biti jasno naznačene linije ovlašćenja (autoriteta) i odgovornosti članova organizacije.



U tabeli 11.7. su sumarno. prikazana ključna pitanja na koja preduzetnik mora da odgovori prilikom pripreme ovog dela PP.

Tabela 11.7. Organizaciona struktura

- 
1. Koji je svojinski oblik preduzeća?
  2. Ako je u pitanju partnerstvo (ortačko preduzeće) ko su partneri i koji su uslovi njihovog sporazuma?
  3. Ako je u pitanju akcionarska firma ko su glavni akcionari i koliki je njihov vlasnički udeo (broj i vrednost akcija)?
  4. Koliko je akcija sa i bez prava glasa, i kojeg tipa, emitovano?
  5. Ko su članovi upravnog odbora direktora (*board of directors*)? (Navesti imena, adrese i kratke biografije.)
  6. Ko ima ovlašćenje za raspolaganje (*check-signing*) ili za kontrolu finansijskih sredstava?
  7. Ko su članovi menadžment tima i kakve su im poslovne biografije?
  8. Kakva je uloga i odgovornosti svakog člana menadžment tima?
  9. Kolike su plate, bonusi i ostali oblici zarade svakog člana menadžment tima?
- 

Izvor: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010.

Te informacije će omogućiti potencijalnom investitoru da jasno razume ko kontroliše organizaciju i na koji način drugi članovi organizacije međusobno deluju radi ostvarenja svojih menadžment funkcija.

## PROCENA RIZIKA

Razvoj novog preduzeća se suočava sa rizicima i problemima i PP sadrži neke implicitne pretpostavke o tome.

Svako novo preduzeće se suočava sa nekim opasnostima, bilo zbog karakteristika određene privredne delatnosti, bilo zbog okruženja u kome deluje. Zbog toga preduzetnik mora da pripremi realističnu procenu rizika koji se odnose na poslovnu aktivnost: tehnološki rizici, tržišni rizici, menadžment rizici, finansijski rizici, konkurentski i strateški rizici.

Najpre treba ukazati na to koji su potencijalni rizici za poslovnu aktivnost novog preduzeća. Zatim treba da razmotri šta se može desiti

ako procenjeni rizici postanu realnost. Na kraju treba da pripremi strategiju koja će biti upotrebljena radi prevencije ili minimiziranja rizika, odnosno za odgovor kada se rizik i ostvari. Najveći rizici za poslovanje preduzeća mogu proizaći iz:

- reakcija konkurenata;
- slabosti marketinga, proizvodnje ili preduzetničkog tima;
- napretka u tehnologiji koji može nove proizvode preduzeća učiniti zastarelim.

Svaki od ovih elemenata rizika novog preduzetničkog poduhvata mora biti što potpunije procenjen u PP.

Identifikacija i opis rizika poslovne aktivnosti od preduzetnika demonstrira njegove upravljačke sposobnosti i povećava kredibilitet njega samog i njegovog preduzeća kod potencijalnih investitora, jer ukazuje na to da preduzetnik ima jasnu predstavu o značaju i dimenzijama rizika i da će znati šta treba da radi ako se rizični događaji i dese. Preduzetnik treba da identifikuje i obradi rizike koji se mogu odnositi na niz važnih problema u poslovanju preduzeća (Timmons, Spinelli, 2009).

- Ostajanje bez gotovog novca pre nego što su obezbeđene porudžbine.
- Potencijalno smanjenje cena konkurenata.
- Neki nepovoljni trendovi u privrednoj delatnosti.
- Troškovi dizajna i proizvodnje iznad procenjenog nivoa.
- Neostvarivanje projekcije prometa.
- Neostvarivanje plana razvoja proizvoda.
- Problemi ili predugo vreme potrebno za nabavku nekih delova ili sirovina.
- Problemi sa dobijanjem potrebnih bankarskih kredita.
- Troškovi inovacija i razvoja iznad očekivanih.
- Ostajanje bez gotovog novca nakon što su porudžbine izvršene.

## FINANSIJSKI PLAN

Finansijski plan je, zajedno sa planom proizvodnje, marketinga i organizacije, izuzetno važan deo PP. On determiniše potrebe za

uključenjem potencijalnih investitora u finansiranje preduzetničkog poduhvata i ukazuje na to koliko je poslovni poduhvat ekonomski isplativ.

Tri su bitna finansijska područja koja se razmatraju u ovom delu poslovnog plana (polazeći od: Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- Preduzetnik treba da sumira projekcije prometa i odgovarajućih troškova za najmanje prve tri godine. Projekcije se u prvoj godini pripremaju mesečno. Forma prikazivanja projekcija je standardizovana i njena priprema, kao i ostalih projekcija, je olakšana primenom *PC* i programa za tabelarno računanje. Uključuje projekciju prometa, troškova prodatih proizvoda, opštih i administrativnih troškova, ukupnog i neto (nakon oporezivanja) profita. Novčani tok se može nazvati linijom života poslovanja (Gumpert, 1997).
- Druga važna oblast potrebnih finansijskih informacija su projekcije novčanog toka (*cash flow*) za tri godine. Za prvu godinu se, takođe, daju mesečne projekcije. Pošto se računi plaćaju u različitim delovima godine, važno je odrediti potrebe za novcem na mesečnoj osnovi, posebno u prvoj godini. Treba voditi računa o tome da prihodi mogu biti neredovni, kao i plaćanja potrošača. Zbog toga se može desiti da su potrebne kratkoročne pozajmice da bi se platili fiksni troškovi kakve su zarade zaposlenih i komunalne usluge.
- Treći deo finansijskog plana se odnosi na projekcije bilansa stanja. Za razliku od bilansa uspeha koji je bilans toka u određenom vremenskom intervalu (mesec, godina) bilans stanja prikazuje finansijske karakteristike poslovanja u nekoj vremenskoj tački (stanje na kraju perioda u kome se pravi, npr. kraj godine). On sažeto prikazuje stanje aktive, obaveza (šta preduzeće duguje), ulaganja preduzetnika i svakog partnera i kumuliranog dobitka ili gubitka. Bilans stanja je iskaz zdravlja biznisa (Gumpert, 1997).

Sve podatke koji se odnose na bilanse preduzeća i bilo koju drugu stavku finansijskog plana preduzeća treba što pažljivije i preciznije pripremiti radi ostvarenja koristi od potencijalnih investitora.

## DODATAK

Dodatak sadrži sve materijale koji su povezani sa PP, ali nije bilo neophodno da budu izloženi u samom tekstu PP. Prilikom njihovog korišćenja u samom tekstu PP potrebno je navesti tačan naziv korišćene reference.

Pisma potrošača, distributera ili podugovarača su primeri informacija koje su uključene u dodatak PP. Kompletna informaciona dokumentacija, bilo da se radi o sekundarnim podacima ili primarnim podacima iz istraživanja, treba da bude uključena u dodatak. Svi ugovori o zakupu, ostali tipovi ugovora i sporazuma treba da budu uključeni u punom tekstu u dodatak PP. Na kraju, u dodatak PP treba da budu uključene cenovne liste dobavljača i konkurenata.

## PRIMENA POSLOVNOG PLANA

PP je namenjen da bude vodič, kompas za snalaženje preduzetnika kroz prvu godinu poslovne aktivnosti. Važno je da u primeni strategije novog preduzeća postoje kontrolne tačke koje omogućavaju da se konstatuje napredak i da se primene planovi za nepredviđene situacije ako je potrebno. Neki od kontrolnih mehanizama se odnose na proizvodnju, marketing, finansiranje i organizaciju. Za preduzetnika je najvažnije da PP ne završi u fioci jednom kada su finansijska sredstva pribavljena i poslovanje otpočelo.

Postoji težnja kod mnogih preduzetnika da izbegnu planiranje. Argumenti koji se u prilog tome navode su da je planiranje glupo i dosadno i nešto što koriste velike kompanije. To je možda opravdanje. Moguće da je stvarna istina da se preduzetnici plaše plana. Planiranje je važan deo poslovnih operacija bez obzira na veličinu preduzeća. Bez dobrog planiranja preduzetnik će verovatno platiti enormnu cenu i neće moći da adekvatno odgovori na zahteve da eksplicitno izrazi kompanijske ciljeve i način njihovog ostvarenja u budućnosti.

Bankari konstatuju da je mali broj neuspeha poslovnih poduhvata zbog nedostatka novca. Češći su neuspesi zbog nesposobnosti preduzetnika da efikasno planira poslovnu aktivnost.

Jedan od načina da preduzetnik prati napredak u primeni PP je utvrđivanje mera napretka PP i ustanovljavanje plana za nepredviđene situacije.

## Merenje progressa poslovnog plana

Tokom pripreme faze preduzetničkog poduhvata preduzetnik treba da utvrdi tačke koje će mu niti orijentacija za ocenu u kojoj se meri planirani ciljevi i zadaci ostvaruju. Uobičajeno projekcije PP se prave za dvanaest meseci, ali ne treba čekati istek tog perioda da bi se utvrdilo u kojoj se meri planirane projekcije ostvaruju. Umesto toga preduzetnik može, npr. početkom svakog meseca, proveravati stanje profita ili gubitka, projekcije novčanog toka i informacije o zalihama, proizvodnji, prometu, iznosu nenaplaćenih potraživanja i isplata za prethodni mesec. Ti podaci su jednostavni, ali mogu ključnim članovima organizacije ponuditi tekuće informacije za pravovremenu korekciju bilo koje značajnog odstupanja od projektovanih ciljeva poslovne aktivnosti.

Ključni kontrolni elementi koje preduzetnik koristi su navedeni u narednom delu ukratko (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- *Kontrola zaliha.* Kontrolisanjem zaliha firma može se obezbediti maksimum usluga za potrošača. U onoj meri u kojoj se brže vraćaju investicije u sirovine i finalna dobra, brže će se taj kapital reinvestirati za zadovoljavanje potrošačkih potreba.
- *Kontrola proizvodnje.* Operativne troškove treba dnevno porediti sa veličinama koje su procenjene u PP. To će pomoći da se kontroliše vreme rada mašina, radni sati, procesno vreme, vreme kašnjenja i vreme zastoja.
- *Kontrola kvaliteta.* Ova kontrola zavisi od vrste proizvodnog sistema, ali treba da bude dizajnirana tako da doprinese da karakteristike proizvoda budu zadovoljavajućeg kvaliteta.
- *Kontrola prometa.* Informacije o broju prodatih jedinica, prihodu, prodaji specifičnih proizvoda, cenama prodaje, poštovanju rokova isporuke i kreditnim uslovima je korisna za ostvarenje dobre perspektive prometa novog preduzeća. Efikasan sistem naplate potraživanja sprečava zastarevanje potraživanja i dugova.
- *Isplata.* Novo preduzeće mora kontrolisati i obim isplata. Svi računi se moraju kontrolisati radi određenja koliko, kada i za koje namene treba platiti.

## Ažuriranje poslovnog plana

I najkvalitetniji PP može da zastari zbog promene bitnih uslova poslovne aktivnosti. Eksterni faktori, faktori okruženja ili interni faktori mogu uticati na promenu usmerenja PP. Zbog toga je važno da biti osetljiv i brzo reagovati na promene u kompaniji, privrednoj delatnosti ili na tržištu. Ako te promene imaju uticaj na PP, preduzetnik treba da odredi koje su revizije PP potrebne. U tom slučaju preduzetnik korekcije treba da napravi u pravcu ciljeva poslovanja koji omogućavaju da novo preduzeće održi na kursu koji povećavaju verovatnoću njegovog uspeha.

## RAZLOZI PROPASTI POSLOVNOG PLANA

Loše pripremljeni planovi mogu propasti zbog nekog od sledećih razloga (Hisrich, Peters, Shepherd, 2010).

- Ciljevi koje je predvideo preduzetnik su nerealni.
- Ciljevi nisu merljivi.
- Preduzetnik je podeljen. Nema potpunu privrženost niti preduzeću, niti porodici.
- Preduzetnik nije imao iskustva u planiranju biznisa.
- Potrošačke potrebe nisu bile osnova za planiranje proizvoda ili usluga.

Utvrđivanje ciljeva poslovanje zahteva da preduzetnik bude dobro informisan o vrsti poslovne aktivnosti i konkurentskom okruženju. Neki ciljevi mogu biti specifični i teški za kontrolu, dok se drugi mogu precizno pratiti i kontrolisati tokom vremena.

Preduzetnik, kao i njegova porodica, moraju u potpunosti biti posvećeni biznisu kako bi uspešno odgovorili na zahteve novog preduzeća. Vrlo je teško raditi u novom preduzeću na delimičnoj osnovi kada se zahteva potpuni radni angažman. Takođe, teško je obavljati poslovnu aktivnost bez potpunog razumevanja članova porodice. Investitori i bankari nisu skloni ulaganju u preduzeća u kojima preduzetnik nije potpuno posvećen kompaniji.

Nedostatak iskustva u konkretnoj privrednoj delatnosti može, takođe, biti razlog lošeg PP i poslovne aktivnosti.

Pre pripreme plana preduzetnik mora steći znanje o potrošačkim potrebama i zahtevima na različite načine. Jasno razumevanje tih potreba i kako ih zadovoljiti putem proizvoda ili usluga novog preduzeća su od vitalnog značaja za uspeh novog preduzeća, a nerazumevanje uzrok propadanja poslovnog plana i/ili čak same poslovne aktivnosti i preduzetničkog poduhvata.

Tabela 11.8. Rečnik termina poslovnog plana

Šta govore...	i šta stvarno znači
Mi smo umereno projektovali...	Mi smo pročitali knjigu koja govori da će kompanija dostići 50 mil. USD tokom pet godina i izvršili smo obrnuti inženjering brojeva.
Uzeli smo našu najbolju procenu i podelili je sa 2.	Slučajno smo podelili sa 0,5.
Projektovali smo 10% dobiti.	Nismo izvršili nijednu modifikaciju pretpostavki u obrascu poslovnog plana koji smo preuzeli sa interneta.
Projekat je 98% kompletiran.	Da bi kompletirali ostatak od 2% potrebno nam je isto toliko vremena, koliko i za kreiranje inicijalnih 98% ali su troškovi dvostruko veći.
Naš biznis model je dokazan...	...uzmete podatke iz zadnjih nekoliko nedelja na naših 50 najboljih lokacija i ekstrapolirate ih na sve ostale.
Mi imamo šestomesečnu prednost.	Nismo ni pokušali da nađemo koliko drugih ljudi ima šestomesečnu prednost.
Nama treba samo 10% tržišnog udela.	To isto želi i ostalih 50 novih preduzeća.
Kupci bučno traže naše proizvode.	Mi ih još nismo pitali da ih plate. Takođe, svi vaši tekući kupci su rodbina.
Mi smo proizvođači sa niskim troškovima.	Mi još uvek ne proizvodimo ništa, ali smo uvereni da ćemo biti sposobni za to.
Nemamo konkurenciju.	Samo su <i>IBM</i> , <i>Microsoft</i> , <i>Netscape</i> i <i>Sun</i> najavili da planiraju da uđu u tu poslovnu aktivnost.
Naš menadžment tim ima značajno iskustvo...	...potrošnje proizvoda ili usluga.
Odabrane grupe investitora razmatraju naš plan.	Poslali smo poštom plan svakom ko se nalazi u <i>Pratt's Guide</i> .
Tražimo investitora koji će dodati vrednost našem poduhvatu.	Tražimo pasivnog, glupog investitora.
Ako investirate uz naše uslove, imaćete 68% internu stopu prinosa.	Ako sve bude kako treba, uspećete da povratite svoje ulaganje.

Izvor: polazeći od: Sahlman, 1997.

Rečnik termina poslovnog plana na zanimljiv način ukazuje na neke od razloga nerealnosti i propadanja PP (tabela 11.8).





