Tihomir Radovanović
Verica Jovanović

PLANIRANJE BIZNISA

Prof. dr Tihomir Radovanović
Mr Verica Jovanović

PLANIRANJE BIZNISA

Naučno društvo za pravo i ekonomiju

Beograd, 2011.

S a d r ž a j

P r e d g o v o r 4

1. PLANIRANJE BIZNISA U TRŽIŠNOM PRIVREĐIVANJU 6

1.1. Osnovna obeležja planiranja biznisa 6

1.2. Planeri biznisa i njihova kompetentnost 9

1.3. Vrste planova i njihovo razmatranje 17

2. STRUKTURE OSNOVNIH BIZNIS PLANOVA 23

2.1. Komparacija osnivačkih i razvojnih planova 23

2.2. Struktura osnivačkog biznis plana 25

2.3. Struktura razvojnog biznis plana 42

3. IZRADA I VALORIZACIJA BIZNIS PLANOVA 73

3.1. Organizacija planera i prikupljanje podataka 73

3.2. Izrada osnovnih biznis planova 76

3.3. Valorizacija pripremljenih biznis planova 79

4. PRIMERI SAČINJENIH BIZNIS PLANOVA 87

4.1. Primer protokola za prikupljanje podataka 87

4.2. Primer osnivačkog biznis plana 101

4.3. Primer razvojnog biznis plana 114

L i t e r a t u r a 142

P r e d g o v o r

Saglasno sve ubrzanijim tekućim tržišnim promenama, prvenstveno izazvanim primenom novih naučno-tehnoloških dostignuća, svi proizvodi i usluge sve brže zastarevaju, pa su zato privredni subjekti nužno upućeni da pažljivo prate tržišnu atraktivnost svoje proizvodnje i da planski usmeravaju njen dalji razvoj. U tom kontekstu, shodno dosadašnjoj teoriji privrednog razvoja, planiranje biznisa se i dalje zasniva na tradicionalnom pristupu koji podrazumeva lako predvidiv razvoj organizacije, koji najpre mogu subjektivno projektovati njihovi menadžeri – sami ili uz pomoć angažovanih planera. Međutim, pomenute sve dinamičnije tržišne promene zahtevaju da se takav planski pristup zameni istraživačkim pristupom koji podrazumeva planiranje biznisa na stručniji i objektivniji način, tj. na osnovama istraživanja budućih tržišnih kretanja – čime planirani biznis veoma dobija na elastičnosti i otpornosti u odnosu na moguću pojavu nepredvidivih tržišnih promena u obuhvaćenom planskom periodu.

Ovaj krupan preokret u pristupu planiranju biznisa je naročito važno ostvariti u sadašnjem kriznom privređivanju u Srbiji s obzirom na to da je u njoj planiranje biznisa veoma nerazvijeno i da se ono sporadično vrši isključivo na naveden tradicionalan način, što ima mnoštvo veoma negativnih privrednih i društvenih implikacija. Čak i kada bi se i ta realnost zanemarila, u savremenom planiranju biznisa neophodno je da se tradicionalni pristup zameni istraživačkim, jer se samo na taj način planiranje biznisa može uspešno realizovati u budućim neizvesnim opštim uslovima privređivanja, koje će neminovno pratiti pojava manjih ili većih lokalnih i međunarodnih privrednih kriza.

Upravo iz tih razloga pripremljena je ova monografija koja je prvenstveno namenjena naučnoj javnosti i studentima koji izučavaju planiranje biznisa, zatim fakultetski obrazovanim licima koji nakon adekvatnog usavršavanja nameravaju da se profesionalno bave planiranjem biznisa, odnosno aktivnim planerima biznisa koji imaju potrebu za podizanjem svoje kompetentnosti iz te oblasti. Pri tome su u tekst ove knjige ugrađeni određeni novi naučni rezultati do kojih su došli njeni autori (prvenstveno vezani za istraživanje uticaja savremenog tržišta na razvoj konkretnog biznisa i za prateću kompetentnost planera biznisa). U njoj se u osnovi razmatra istraživački zasnovano srednjoročno planiranje biznisa (za period od oko 5 godina), kao bazno, jer ono predstavlja konkretizaciju dugoročnog i izvorište kratkoročnog planiranja biznisa u svakoj organizaciji.

Ovu knjigu su zajednički pripremili njeni autori, i to: T. Radovanović je obradio 1. i 3. deo – koristeći svoje bogato teorijsko i praktično iskustvo iz planiranja biznisa, dok je V. Jovanović obradila 2. i 4. deo – koristeći takođe svoje već značajno iskustvo iz planiranja biznisa i lično stečena naučna saznanja koja namerava da uključi u svoju doktorsku disertaciju iz oblasti planiranja biznisa u uslovima kriznog privređivanja.

Pri konačnom uobličavanju teksta ove knjige iskorišćene su određene sugestije recenzenata, na kojima im se autori i na ovaj način zahvaljuju.

Beograd, 2011. A u t o r i

1. PLANIRANJE BIZNISA U TRŽIŠNOM PRIVREĐIVANJU

1.1. Osnovna obeležja planiranja biznisa

a) Bitne odlike. Današnje svetsko privređivanje u osnovi karakteriše njegova tržišna usmerenost. Ono se odigrava u uslovima sve bržih promena u sredstvima i metodama rada izazvanih novim naučno-tehnološkim dostignućima. Takođe, to privređivanje se ostvaruje pod sve snažnijim uticajem ekonomske i političke globalizacije u kojoj se stalno smanjuje lokalna autonomija privrednih subjekata, naročito u manje razvijenim zemljama kojima danas pripada i Srbija. U tim i takvim okolnostima implicitno se smanjuje životni ciklus svakog proizvoda i usluge[1], pa su zato privredni subjekti prinuđeni da prema tome veoma pažljivo i odgovorno donose i realizuju svoje razvojne planove.

Ovo, pored navedenog, proističe iz zakonitog „starenja“ svih proizvoda i usluga izazvanog dejstvom stalnih i danas sve ubrzanijih svakolikih promena (u tehnologiji, vrstama ljudskih potreba itd). Jednostavnije rečeno, svaki današnji proizvod i svaka usluga imaju svoj životni ciklus koji karakterišu rast, stagnacija i opadanje tražnje za njim. Zato su nosioci menadžmenta stavljeni u poziciju da stalno insistiraju na planskom menjanju i unapređivanju poslovanja sopstvene organizacije kako bi time održali i ojačali svoju poziciju na sve probirljivijem domaćem i stranom tržištu prodaje. Jednostavnije rečeno, u tekućim uslovima tržišnog privređivanja, svi privredni subjekti su nužno upućeni da pažljivo i odgovorno planiraju svoj biznis, kako bi u budućnosti na osnovu toga zauzeli što povoljniji položaj na ciljnom tržištu[2].

Shodno tome, razvoj poslovanja o kome je reč, kada se radi o potrebi menjanja struktura tretiranih proizvoda ili usluga ne sme se stihijski ostvarivati, već on zahteva osmišljen planski pristup. Taj pristup je u nauci načelno poznat, ali je tehnologija njegove primene, naročito u našoj zemlji, slabo razvijena – što je

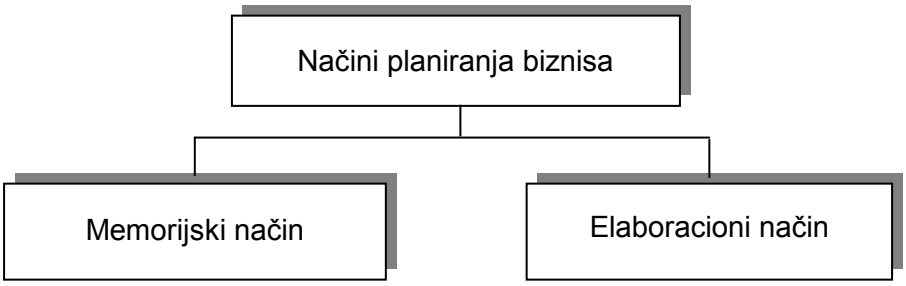
[1] Pod pojmom“proizvodnja“ u ovoj knjizi se obuhvata jedinstveno reprodukovanja fizičkih (opipljivih) i uslužnih (neopipljivih) proizvoda. Međutim, zbog potrebe njihovog razdvajanja, na nekim mestima u knjizi se koristi sintagma „proizvodi i usluge“.

[2] U današnjem poslovnom svetu, sintagmom „planiranje biznisa“ obuhvata se projektovanje budućeg tržišno usmerenog poslovanja privrednog subjekta. Iz tog razloga engleskom terminu „biznis“ (business) odgovara naš glomazan izraz „poslovanje profitnog (tržišnog) karaktera“. Upravo zato, radi terminske racionalizacije i efikasnijeg uklapanja u međunarodnu poslovnu komunikaciju, za projektovanje razvoja privrednih subjekata u ovoj knjizi se koristi sintagma „planiranje biznisa“, odnosno „biznis plan“ kao njegova konkretizacija.

u našem slučaju svakako posledica nepovoljnog nasleđa i skromne tradicije u tretiranju tržišne ekonomije.

Naime, najveći broj sadašnjih menadžmentskih struktura u svim vrstama od oko 330.000 naših firmi, nedovoljnu pažnju posvećuje praćenju promena i posledičnom menjanju sopstvenih proizvoda ili usluga uz startnu pomoć adekvatnih biznis planova – što implicitno dovodi do stagniranja i opadanja poslovne efikasnosti svih tih firmi. Zato se određeno može konstatovati da današnja nedovoljna afirmisanost planiranja biznisa u Srbiji, sa svoje strane predstavlja snažnu kočnicu razvoja naše privrede kao celine.

b) Načini planiranja. Planiranje biznisa u tržišnom privređivanju, kao aktivnost na projektovanju biznisa u određenom budućem vremenskom periodu, predstavlja prvu i nezaobilaznu fazu u delovanju vlasnika svake firme. Ono se u današnjoj privrednoj praksi ostvaruje primenom dva međusobno suprotstavljena načina: memorijskog i elaboracionog (šema).



Osnovni načini planiranja biznisa

Prvi, memorijski način obuhvata vlasnikovo (preduzetnikovo) koncipiranje i vođenje biznisa na osnovu njegove misaono osmišljene konstrukcije, koja je u praksi izrazito nepouzdana, upravo zato što se zasniva na naglašeno uopštenim faktorima i neproverenim krajnjim rezultatima konkretnog biznisa. Njega, u principu, primenjuju oni preduzetnici koji nisu upoznati sa savremenom teorijom planiranja biznisa i neophodnošću njene primene u praksi vođenja svakog biznisa. Stoga je takav način u uspostavljanju i vođenju biznisa odbačen u teoriji savremenog planiranja, budući da njegovo korišćenje, brže ili sporije, dovodi do opadanja poslovnih rezultata i gotovo neminovnog zatvaranja firmi. Ovome valja dodati činjenicu da sada u Srbiji, usled slabe preduzetničke tradicije i ubrzane tržišne tranzicije, najveći broj vlasnika firmi koristi upravo memorijski način u planiranju i vođenju biznisa, u čemu takođe, pored preoštrih opštih uslova privređivanja, treba tražiti uzrok tekuće niske poslovne efikasnosti skoro svih

vrsta naših privrednih subjekata (radnji i preduzeća kao privrednih društava)[3] i razlog propadanja mnogih firmi.

Drugi, elaboracioni način se odnosi na izradu biznis plana kao pisanog dokumenta koji se zasniva na savremenoj teoriji poslovnog planiranja, a kojim se predviđa strukturiranje i vođenje konkretnog biznisa uz projektovanje pratećih poslovnih rezultata. U tom smislu, ovaj način je racionalan, jer ako izvršene projekcije ukažu na neprihvatljivost poslovnih rezultata, u tom slučaju vlasnik firme, uz male troškove, odustaje od realizacije tako testirane poslovne ideje – što inače nije moguće učiniti kada se biznis planira memorijski. Jednostavnije rečeno, svaki ozbiljan vlasnik firme (kao pojedinac ili kao udružena grupa vlasnika) u kontinuitetu mora imati elaborirani biznis plan svoje firme, na osnovu kojeg on u startu uspostavlja novi ili menja postojeći biznis i zatim ga vodi sve dok se njime ostvaruju prihvatljivi poslovni rezultati. Naravno, onog trenutka kada vlasnik ne bude zadovoljan ostvarenim poslovnim rezultatima, ili kada uoči bolju poslovnu šansu, on pristupa korigovanju dotadašnjeg ili izradi sasvim novog biznis plana[4].

U savremenom tržišnom privređivanju memorijski način u planiranju biznisa iz puno razloga definitivno mora biti napušten i on svoje mesto treba da ustupe adekvatno elaboriranim biznis planovima. Ova konstatacija, kako je već rečeno, naročito važi za naše poslodavce (vlasnike – preduzetnike), budući da oni iz poznatih razloga još ne shvataju krucijalni značaj biznis plana u ostvarivanju tržišnog uspeha. Pored toga, kada su u pitanju elaborirani biznis planovi veoma je važno da oni budu metodološki pravilno i realno izrađeni, kako bi mogli da prikažu objektivnu sliku planiranog poslovanja[5].

Takođe valja istaći da savremeni biznis plan predstavlja dobro čuvan dokument, jer on po većini svojih obeležja ima karakter poslovne tajne firme. Zato se on daje na uvid samo onim eksternim činiocima (finansijskim organizacijama i probranim poslovnim partnerima) od kojih firma očekuje razvojni

[3] Poznato je, naime, da naši poslodavci (preduzetnici) sada najpre naručuju eksternu izradu biznis planova za svoje firme prvenstveno u funkciji dobijanja kreditnih sredstava, jer ih na to primoravaju finansijske institucije. Oni te planove najčešće i ne prouče, već ih nakon dobijanja kredita jednostavno odbace. To, kao i drugi, slični primeri, upravo ukazuje na činjenicu da savremeno planiranje biznisa tek valja razvijati u našem privređivanju.

[4] Marić, Branislav: *Upravljanje projektima*, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2000. str. 148-155.

[5] Realnost u izradi biznis planova je posebno neophodna pri izradi planova za osnivanje novih firmi koje pri tom uzimaju hipotekarne kredite za finansiranje svog budućeg biznisa, jer u tom slučaju pogrešno procenjeni rezultati mogu imati izrazito negativne posledice u vidu gubitka imovine koja je data pod hipoteku.

stimulans – prvenstveno u smislu razvojne dokapitalizacije, prodora na atraktivnija tržišta i sl.

Na kraju, treba reći i to da u tržišnim uslovima, gde rizik poslovanja preuzima privredni subjekt, ne postoji zakonska obaveza planiranja poslovanja, već je odluka o tome prepuštena slobodnoj volji svakog vlasnika firme[6]. Međutim, kako je već rečeno, ta prividna sloboda je praktično ograničena, budući da vlasnik firme, saglasno njenoj misiji i viziji mora mora stalno imati svoj elaborirani biznis plan da bi uspešno poslovao.

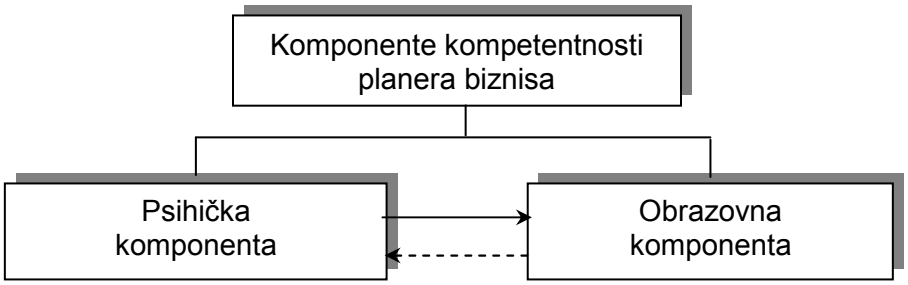
1.2. Planeri biznisa i njihova kompetentnost

a) Vrste planera. Kada se pristupa profilisanju kompetentnosti (kvalifikovanosti) lica za bavljenje planiranjem biznisa mora se poći od strukture i karaktera poslova koji ona u tome obavljaju. Ti poslovi se donekle međusobno razlikuju, zavisno od toga da li se neko lice bavi profesionalnim planiranjem biznisa (za razne zainteresovane firme) ili u nekoj većoj firmi vodi plansku funkciju. Međutim, načelno gledano, u oba ova slučaja planeri biznisa se neminovno susreću sa potrebom obavljanja sledećih glavnih poslova: prikupljanja potrebnih eksternih i internih planskih podataka, identifikacije budućih proizvoda i usluga firme, projektovanja kapaciteta i obima buduće reprodukcije, determinisanja tehnologije i organizacije budućeg biznisa, obrade prateće ekonomike, ocenjivanja prihvatljivosti planiranog biznisa, logističkom dokumentacionom argumentacijom planiranog biznisa, internom i eksternom prezentacijom planiranog biznisa i dr.

Kao što se vidi, poslovi profesionalnog planera biznisa su dosta brojni i složeni. Zato njihova uspešna realizacija od planera biznisa zahteva odgovarajuću kompetentnost, odnosno kvalifikovanost. Pri tome preovlađuje shvatanje da se kompetentnost planera biznisa može porediti sa kompetentnošću menadžera (rukovodioca). To približno važi i za lica koja se bave valorizacijom sačinjenih biznis planova i instruktore iz te oblasti, budući da oni svoje poslove mogu uspešno ostvarivati samo ukoliko su se prethodno bavili izradom biznis planova. Po savremenim teorijskim pristupima smatra se da kompetentnost lica za bavljenje planiranjem biznisa zavisi od dve komponente: psihičke i obrazovne. Pri tome psihička komponenta odlučujuće utiče na

[6] Suprotno tome, dobro je poznato da su kod nas u proteklom vremenu samoupravnog socijalizma svi privredni subjekti bili zakonski obavezni da donose svoje razvojne planove, koji su često bili predimenzionisani i koji su morali da se uklope u jedinstvene principe tzv. dogovorne ekonomije, a koja upravo zbog svog dirigovanog karaktera nije mogla da obezbedi privredni napredak zemlje.

obrazovnu komponentu, dok obrazovna nema osetniji uticaj na razvoj psihičke komponente. Iz tih razloga se može zaključiti da uspeh u obavljanju planiranja biznisa zavisi od oba navedena faktora, pri čemu psihički faktor ima karakter nezavisne, a obrazovni izrazito zavisne varijable (šema)[7].



Faktori kompetentnosti planera biznisa

Pretežno nezavisan karakter psihičke, u odnosu na obrazovnu komponentu, proizilazi iz činjenice da je psihički sklop ličnosti (genetička konstitucija) osnova za sticanje znanja, a ne obrnuto. Ta osnova može biti različitog karaktera i ona, stoga, ima odlučujući uticaj na obim i dinamiku sticanja stručnih znanja. Ovome valja dodati da se praktičnom primenom sjedinjenih psihičkih i obrazovnih osobina razvijaju lične veštine u planiranju biznisa. Na osnovu toga se obogaćuje stručno iskustvo planera biznisa, koje u planskoj praksi ima veliki značaj. Međutim, ukoliko se to iskustvo ne inovira modernim pristupima u planiranju biznisa, ono vremenom prerasta u rutinu i postaje sve snažnija kočnica u radu svakog planera biznisa.

Kada je reč o psihičkoj komponenti planera biznisa, treba naglasiti da nju karakterišu adekvatne osobine ličnosti. S tim u vezi, treba istaći osetno neslaganje vodećih naučnika iz te oblasti kada je u pitanju struktura osobina koje treba da poseduje uspešan planer biznisa. Ipak, na osnovu logičkog kompariranja ponuđenih modela, za glavne osobine planera biznisa mogu se uzeti: sposobnost rešavanja problema, uočavanje poslovnih šansi, sposobnost komuniciranja, sigurnost poslovnog nastupanja, kontrolisanje ličnih emocija, skolnost ka poslovnoj saradnji, sposobnost prenosa znanja, sposobnost prilagođavanja promenama, realnost u ocenjivanju pojava, usmerenost ka budućnosti, upornost u radu i otpornost na stresove[8] – o čemu treba nešto više reći:

[7] Modrinić, Zoran: *Menadžerska kompetentnost,* BMD–MEGA, Beograd, 2006. str. 55.

[8] Pri klasifikaciji potrebnih psihičkih osobina korišćeni su radovi sledećih naučnika: (1) Harper, S.C: *The Mc Graw – Hill Guide to Starting Your Own Bisiness*, MC Graw – Hill Inc, New York, 1991, str. 8-17; (2) Dyer, W.G: *Confronting Career Dilemmas of the Start-up Executive*, Jossey

– sposobnost rešavanja problema predstavlja ključnu osobinu ličnosti koja se, zapravo, odnosi na inteligenciju. Ona je odraz ljudskog mišljenja i njen nivo kod odraslog čoveka zavisi od naslednog faktora, koji se zatim, pod uticajem uslova u kojima pojedinac odrasta, razvija i uobličava. S tim u vezi, da bi u svom radu bio uspešan, planer biznisa mora imati nešto viši nivo inteligencije od proseka, budući da on u svom delovanju nailazi na mnogo raznih problema koje treba rešiti;

– uočavanje poslovnih šansi odnosi se na specifičnu osobinu ličnosti kojom se brzo detektuju nepokrivene tržišne potrebe za nekim proizvodom ili uslugom. Naravno, planer biznisa, koji je često u poziciji da kritički odmerava razvojnu ideju za konkretnu firmu, odnosno da vlasniku firme predlaže neku novu razvojnu ideju, svakako treba da ima natprosečno razvijenu spsobnost kako za uočavanje novih poslovnih šansi, tako i za valorizovanje šansi koje je vođstvo firme odabralo za svoju poslovnu ideju;

– sposobnost komuniciranja čini važnu osobinu ličnosti koja podrazumeva laku i efikasnu razmenu informacija sa drugim ljudima (korišćenjem govora, gestikulacije, uvažavanja sagovornika i sl.). Razume se, planer biznisa u svom radu nailazi na ljude različitih nivoa obrazovanja i različitih osobina ličnosti, pa je zato za njega važno da raspolaže naglašenom sposobnošću spontanog i efektivnog komuniciranja;

– sigurnost u poslovnom nastupu takođe je posebna odlika ličnosti kojom se manifestuje ubedljiv nastup pojedinca u poslovnim odnosima. S tim u vezi, siguran nastup planera biznisa izrazito je značajan u svim fazama izrade biznis plana, a naročito u dogovaranju saradnje sa poslovnim partnerima i prilikom prezentacije sačinjenog biznis plana;

– kontrolisanje ličnih emocija je bitna osobina ličnosti u savremenim poslovnim odnosima u kojima se pojedinac susreće sa raznim situacijama koje mu po nekim odlikama ne odgovaraju. Svakako, za planera biznisa je poželjno da on dobro kontroliše svoje emocije, posebno u okolnostima kada naiđe na stručna razilaženja sa naručiocima biznis planova i svojim stručnim saradnicima;

– sklonost ka poslovnoj saradnji obuhvata obeležje pojedinca po kome on rado prihvata saradnike u obavljanju stručnih poslova. Imajući u vidu da je dobro sačinjen biznis plan najpre delo tima koji vodi planer biznisa, važno je da on gravitira timskom radu i da svoje saradnike kolegijalno i sa uvažavanjem tretira;

– Buss Publishers, San Francisco, 1992, str. 18-31; (3) Byrgave, W.D: *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John, Wiley &Sons, New York, 1994, str. 5.

– sposobnost prenosa znanja predstavlja osobinu ličnosti kojom pojedinac uspešno doprinosi obogaćivanju stručnih znanja svojih manje iskusnih saradnika. Zato je značajno da planer biznisa ima razvijenu ovu osobinu, prevashodno zato što on tokom izrade biznis plana vodi i usmerava angažovane saradnike koji iz oblasti planiranja biznisa nemaju kompletna znanja;

– sposobnost prilagođavanja promenama se odnosi na individualnu odliku, na osnovu koje se pojedinac brzo i lako adaptira na društvene, stručne i druge promene. Naravno, to naglašeno važi i za planera biznisa, koji bi trebalo da raspolaže tom osobinom, budući da su danas društvene, pirvredne i tehnološke promene sve frekventije;

– realnost u oceni pojava obuhvata ličnu osobinu po kojoj pojedinac sve vrste pojava (pozitivne ili negativne) prvenstveno posmatra ne sa emotivnog, već sa racionalnog aspekta. Otuda je i za planera biznisa bitno da ima razvijenu tu ličnu osobinu, koja će mu pomoći da se lakše snalazi u raznim poslovnim situacijama;

– usmerenost ka budućnosti čini specifično obeležje pojedinca po kome on tekući život i rad posmatra u svetlu sutrašnjice, a ne sa stanovišta prošlosti. Ta odlika ima optimistički karakter kojim treba da se odlikuju i planeri biznisa, budući da u suprotnom oni ostvaruju negativan uticaj na naručioce biznis planova i svoje stručne saradnike;

– upornost u radu se odnosi na osobinu ličnosti po kojoj je pojedinac motivisan da posao koji je prihvatio, odnosno započeo, u potpunosti, na vreme i kvalitetno završi. Svakako tu osobinu treba da ima i planer bizisa, jer on nikako ne bi trebalo da, usled iznenadno iskrslih, manje teških problema, odustaje od započetog posla, kao ni da kasni sa ugovorenim (dogovorenim) rokom predaje gotovog biznis plana;

– otpornost na stresove predstavlja ličnu odliku pojedinca kojom on bez većih zdravstvenih posledica doživljava negativne pojave u svom poslovnom delovanju. Naravno, dobro je da planer biznisa ima razvijenu ovu osobinu, jer mu ona omogućava ležerniji i lakši, a time i efikasniji rad.

S druge strane, kada je u pitanju obrazovna kompetentnost planera biznisa, potrebno je istaći da nju odlikuju određena stručna znanja koja mu omogućuju sačinjavanje biznis planova za razne naručioce. I ovde se u savremenoj teoriji mogu sresti različite klasifikacije potrebnih stručnih znanja

planera biznisa. Međutim, pažljivijim proučavanjem svih tih klasifikacija, moguće je identifikovati ključna stručna znanja koja treba da poseduju lica koja se bave planiranjem biznisa, a u koja spadaju znanja iz sledećih oblasti: planiranja biznisa, izrade biznis planova, valorizacije biznis planova, privrednog zakonodavstva, delovanja tržišta, istraživanja tržišta, primenjenih tehnologija, poslovne ekonomije, organizacije poslovanja, ljudskih resursa, poslovne informatike i poslovne administracije – što takođe treba ukratko pojasniti:

– planiranje biznisa predstavlja specifičnu, multidisciplinarnu oblast koja se bavi teorijom i praksom pripremanja konkretnih biznis planova. Otuda i zahtev po kome planer biznisa mora biti upoznat sa savremenom teorijom izrade različitih biznis planova;

– izrada biznis planova obuhvata područje poznavanja i primene teorije planiranja biznisa. Zato je značajno da planer biznisa poznaje teoriju i tehnologiju konkretnog planiranja biznisa, jer to predstavlja njegovu profesionalnu stručnost;

– valorizacija biznis planova se odnosi na područje teorije i prakse ocenjivanja sačinjenih biznis planova od strane adekvatnih subjekata. Naravno, planer biznisa tu oblast mora solidno da poznaje, jer je za njega ključno da određeni valorizatori prihvate biznis plan koji je on sačinio;

– privredno zakonodavstvo obuhvata zakonsku i podzakonsku regulativu privređivanja u određenoj društvenoj zajednici koju u svom radu i razvoju moraju respektovati sve firme. Zato je značajno da planer biznisa u osnovi poznaje privredno zakonodavstvo, kako bi to mogao imati u vidu prilikom izrade biznis planova;

– delovanje tržišta obuhvata odnose između ponude i tražnje za određenim proizvodima i uslugama u okviru šire društvene zajednice. S tim u vezi, planer biznisa ne samo što mora dobro poznavati tekuće stanje na tržištu određenog proizvoda na kome nastupa firma za koju on izrađuje biznis plan, već isto tako treba da je, bar u načelu, upoznat sa dejstvom konkurenata na tom tržištu;

– istraživanje tržišta obuhvata oblast proučavanja tekućih i budućih potreba određenog tržišta za konkretnim proizvodima ili uslugama. Pri tome, u uslovima promenljivog ponašanja tržišta, pri njegovom istraživanju mora se ići ka elastičnim i adaptabilnim rešenjima, s obzirom na pojačane i unapred nepredvidive buduće promene tržišta, odnosno na mogući visok nivo tržišne rizičnosti. Otuda planeri biznisa moraju raspolagati adekvatnim znanjima iz ove, ključno važne oblasti za planiranje biznisa;

– primenjene tehnologije obuhvataju zastupljene tradicionalne i nove procese u proizvodnji i pružanju usluga. Naravno, planer biznisa, kao univerzalni obrađivač biznis planova, treba načelno da poznaje bar suštinu tih tenologija – pri čemu će, ako zatreba, za svoje saradnike angažovati dobre poznavaoce konkretne tehnologije koja se tretira u određenom biznis planu;

– poslovna ekonomija obuhvata postupke primene teorije ekonomije u konkretnoj praksi privrednih subjekata, što u osnovi obuhvata upravljanje prihodima i rashodima firme. U tom smislu, bez obzira na svoje prethodno obrazovanje, planer biznisa neminovno mora poznavati suštinu opšte ekonomije i njenog apliciranja u privrednom životu svake firme;

– organizacija poslovanja je posebna stručna disciplina koja se bavi modelovanjem sistema poslova i potrebnih kadrova u cilju efikasnog ostvarivanja poslovnih ciljeva i zadataka privrednih subjekata. Stoga planer biznisa mora da raspolaže potrebnim fondom znanja iz teorije i prakse modelovanja organizacije rada kako bi ta znanja primenjivao u konkretnoj izradi biznis planova;

– ljudski resursi predstavljaju specifičnu stručnu oblast usmerenu ka efikasnom pribavljanju i angažovanju ljudi za obavljanje određenih poslova u privrednom subjektu. Ta oblast je naročito značajna u poslovanju svake firme, s obzirom na činjenicu da zaposleni predstavljaju jedini svestan faktor u poslovanju i imaju odlučujuću ulogu u ostvarivanju poslovnih rezultata firme. Stoga je razumljivo da planer biznisa neminovno mora biti upoznat sa osnovama teorije savremenih ljudskih resursa, kako bi ta znanja prikladno koristio pri izradi biznis planova.

– poslovna informatika je stručna oblast relativno novijeg doba, koja se zasniva na korišćenju moći savremene računarske tehnike u radu i razvoju privrednih subjekata. Ona je danas sve zastupljenija u poslovnom životu svake firme u smislu olakšavanja i ubrzavanja ostvarivanja praktično svih njenih funkcija – ekonomske, marketinške, planske, tehnološke, organizacione, kadrovske i dr. Iz tog razloga, podrazumeva se potreba da planer biznisa bude bar globalno upućen u poslovne mogućnosti računarske tehnike, što će zatim praktično koristiti u svim fazama izrade biznis planova;

– poslovna administracija obuhvata područje produkcije, preuzimanja, primene i čuvanja bitne dokumentacije vezane za rad i razvoj privrednih subjekata – saglasno važećim zakonskim propisima i potrebama firme (dokumenata iz oblasti: zakonskih propisa, registracionih akata, poslovnih ugovora, menadžmentskih odluka i rešenja, vođenja knjigovodstva, karakteristika

zaposlenih i dr.) Naravno, planer biznisa i tu materiju treba da u osnovi poznaje, s obzirom na to da on određena znanja iz tog područja koristi pri izradi biznis planova.

Kao što se vidi, kompetentnog planera biznisa odlikuje ispunjenost uslova iz mnoštva psihičkih i obrazovnih zahteva. Tome svakako treba dodati da planer biznisa, kao pojedinac, nikad ne može u potpunosti zadovoljiti sve navedene zahteve (elemente) psihičkog i obrazovnog karaktera. Zato je bitno da on bude svestan svojih slabije razvijenih karakteristika i da teži njihovoj amortizaciji kroz adekvatno uvežbavanja i učenje ili, pak, korišćenjem usluga odgovarajućih saradnika.

Saglasno specifičnim opštim osobinama planera biznisa, konkretan potencijalni ili aktivni planer biznisa može ustanoviti sopstveni potencijal za bavljenje planiranjem biznisa. U funkciji toga se preporučuje korišćenje kreiranog testa, čiji rezultati će pojedincu pokazati da li se on uspešno može baviti planiranjem biznisa i šta treba da uradi da bi poboljšao svoju kompetentnost iz te oblasti (tabele)[9].

Autotest o individualnim psihičkim osobinama planera biznisa

Struktura potrebnih ličnih osobina po vrstama	Bodovi (srednjoškolska ocena 1-5)	
	Potreban broj bodova	Lična procena
1. Sposobnost rešavanja problema	4-5	
2. Uočavanje poslovnih šansi	4-5	
3. Sposobnost komuniciranja	4-5	
4. Sigurnost u poslovnom nastupu	4-5	
5. Kontrola ličnih emocija	3-5	
6. Sklonost ka poslovnoj saradnji	3-5	
7. Sposobnost prenosa znanja	3-5	
8. Sposobnost prilagođavanja promenama	3-5	
9. Realnost u oceni pojava	3-5	
10. Usmerenost ka budućnosti	3-5	
11. Upornost u radu	3-5	
12. Otpornost na stresove	3-5	
$\sum$ (A)	40-60	

[9] Radovanović, T. – Marković, N: *Menadžment malog biznisa*, FAM, Novi Sad, 2005, str. 58-60.

Autotest o stručnim znanjima planera biznisa

Struktura potrebnih stručnih znanja po oblastima	Bodovi (srednjoškolska ocena 1-5)	
	Potreban broj bodova	Lična procena
1. Teorija planiranja biznisa	4-5	
2. Iizrada biznis planova	4-5	
3. Valorizacija biznis planova	4-5	
4. Privredno zakonodavstvo	3-5	
5. Delovanje tržišta	3-5	
6. Istraživanje tržišta	3-5	
7. Primenjena tehnologija	3-5	
8. Poslovna ekonomija	4-5	
9. Ogranizacija poslovanja	3-5	
10. Ljudski resursi	3-5	
11. Poslovna informatika	3-5	
12. Poslovna administracija	3-5	
$\sum$ (B)	40-60	

Shodno izloženom modelu autotestiranja logično je da se pojedinac uspešno može baviti planiranjem biznisa ako iz psihičke i obrazovne komponente sakupi najmanje po 40 bodova. Međutim, ponuđeno autotestiranje pojedincu treba da posluži ne samo za ocenu sopstvene kompetentnosti za planiranje biznisa, već i za identifikaciju onih ličnih osobina koje su kod njega nedovoljno razvijene. U vezi sa tim, savremena teorija poslovne kompetentnosti ukazuje na moguće poboljšanje praktično svih ličnih osobina (psihičkih i naročito obrazovnih). Pri tome, psihičke osobine, koje su većinom nasleđene, značajno se teže poboljšavaju od obrazovnih (pogotovo sposobnost rešavanja problema). Naime, uz odgovarajuće stručno uvežbavanje navedene psihičke osobine se zbirno mogu poboljšati najviše za 6 bodova (prosečno oko ½ boda po osobini), dok se obrazovne osobine praktično mogu neograničeno poboljšavati do datog maksimuma – odnosno do 5 bodova po svakoj osobini (tabela). Sve ovo konkretno znači da pojedinac treba da odustane od bavljenja planiranjem biznisa ukoliko, i pored uloženog truda u povećanje svoje kompetentnosti, ne uspe da na predloženom autotestiranju sakupi prethodno istaknute minimalne bodove u okviru obe komponente.

Mogućnosti povećanja kompetentnosti za bavljenje planiranjem biznisa

Komponente kompetentnosti	Metode povećanja kompetentnosti	Maksimum zbirnog povećanja kompetentnosti
1. Psihička komponenta	Adekvatna psihička uvežbavanja	Najviše do 6 bodova
2. Obrazovna komponenta	Adekvatne obuke i samoobuke	Do maksimuma

Pored autotestiranja, kompetentnost lica za planiranje biznisa još objektivnije mogu meriti specijalizovane službe za profesionalnu orijentaciju koje treba da budu osposobljene i za postupke parcijalnog podizanja kompetentnosti pojedinaca. U tom kontekstu odlučujuću ulogu u formiranju kompetentnosti lica za planiranje biznisa ima kvalitet izučavanja planiranja biznisa u opštem sistemu obrazovanja (osposobljavanja i usavršavanja). Ovo otuda što kroz to obrazovanje treba ne samo obezbediti sticanje planskih znanja, već i proveru kompetentnosti pojedinca za planiranje biznisa. S tim u vezi, valja naglasiti mnoge sadašnje slabosti u tretmanu i izučavanju planiranja biznisa u našem ukupnom obrazovnom sistemu i potrebu da se one što urgentnije prevaziđu.

1.3. Vrste planova i njihovo razmatranje

a) Vrste biznis planova. Današnja teorija planiranja biznisa nije jednoznačno artikulisala vrste biznis planova. Ipak, u svemu tome dominira podela biznis planova na dve podvrste i to na fundamentalne i izvedene. U prvu podvrstu spadaju biznis planovi posmatrani sa aspekata poslovne svrhe, vremenskog obuhvata i pristupa planiranju. Drugu podvrstu čini podela biznis planova prema tretiranoj delatnosti[10], obimu novih ulaganja[11], obuhvatu organizacije[12] i dr. Shodno tome, nadalje će se razmatrati biznis planovi prema navedenoj fundamentalnoj podeli, jer se unutar toga implicitno obuhvata obrada izvedenih vrsta biznis planova.

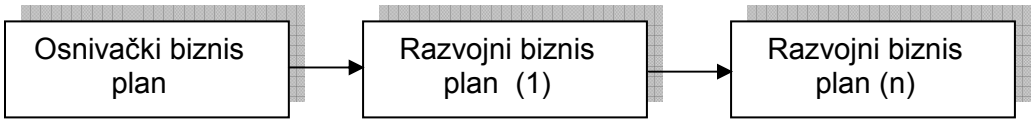
[10] Prema tretiranoj delatnosti u osnovi postoje biznis planovi proizvodnih i uslužnih delatnosti koji će se razmatrati u daljem tekstu ovog rada.
[11] Sa aspekta obima novih ulaganja, biznis planovi se najpre dele na: standardne biznis planove (manja nova ulaganja u odnosu na ranija ulaganja) i investicione programe (velika nova ulaganja u odnosu na obezbeđena ulaganja).
[12] Sa aspekta obuhvata organizacije, biznis planovima se može obuhvatiti celina organizacije ili neki njen deo (npr. neka organizaciona jedinica).

b) Podela po svrsi planiranja. Ova podela biznis planova je najvažnija, jer ako nema poslovne svrhe, tada se i ne pripremaju biznis planovi u organizaciji, pa time otpadaju i dalje podele biznis planova po kriterijumima vremenskog obuhvata i pristupa planiranju. Gledano sa aspekta poslovne namere osnivača (vlasnika) tržišno usmerenih organizacija, biznis planovi se u osnovi primenjuju za dve svrhe: za osnivanje nove organizacije i za razvoj postojeće organizacije.

U prvom slučaju, pre registrovanja nove organizacije njen osnivač bi trebalo da, samostalno ili uz pomoć odabranog planera biznisa, pripremi adekvatan biznis plan čiji krajnji rezultati (ako su sa ekonomskog stanovišta i rizičnosti pozitivni) treba da mu potvrde opravdanost odluke o nameravanom osnivanju nove firme. Takvi planovi se najčešće nazivaju osnivačkim biznis planovima. Ovome treba dodati uvreženu praksu u našoj zemlji po kojoj osnivači, po nekom svom subjektivnom verovanju u uspeh, prvo osnuju novu organizaciju, pa tek nakon toga samo neko od njih pristupi izradi njenog biznis plana – što je najčešće kasno i što posledično dovodi do negativnog poslovanja i brzog zatvaranja novoosnovane firme.

Drugi slučaj se odnosi na menadžmentski uočenu potrebu menjanja zastarelih proizvoda ili usluga, odnosno menjanja ciljnog tržišta prodaje i nabavke, pa se na osnovu toga pristupa izradi biznis plana organizacije. Ovi planovi se u praksi najčešće nazivaju razvojnim biznis planovima. I ovde ponovo valja ukazati da upravni organi svih vrsta naših privrednih subjekata praktično zanemarljivu pažnju poklanjaju planiranju svog biznisa prvenstveno usled sopstvenog slabog poznavanja teorije planiranja biznisa – što takođe veoma utiče na slabljenje postignutih poslovnih rezultata.

Gledano sa aspekta životnog veka organizacije, ona bi u tom periodu trebalo da priprema i primenjuje prvo osnivački biznis plan i zatim određen broj nadovezujućih srednjoročnih razvojnih biznis planova (slika). Naravno, svi oni treba da imaju centralnu ulogu u odnosu na dugoročne planske projekcije i kratkoročne operativne programe organizacija.



Potrebna struktura srednjoročnih biznis planova u životnom veku organizacije

Iz svih tih razloga u planskoj teoriji i praksi podela srednjoročnih biznis planova na osnivačke i razvojne smatra se osnovnom, jer njihove podele po vremenskom trajanju i pristupu planiranju imaju karakter modaliteta navedenih osnovnih biznis planova.

c) Podela po vremenskom obuhvatu. Vremenski obuhvat biznis plana zavisi od mnogih faktora, kao što su: vremenska predvidljivost razvoja organizacije, vremenski limiti potencijalnih kreditora, vremenski interesi zainteresovanih poslovnih partnera i dr. U svemu tome teorija planiranja biznisa po kriterijumu vremenskog obuhvata, biznis planove deli na: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne.

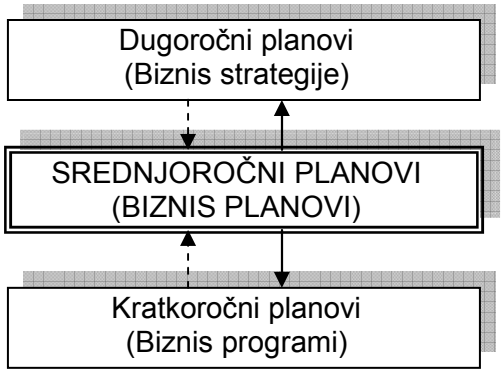
Dugoročnim planovima biznisa obuhvataju se vremenski periodi najčešće duži od 5 godina i u njima se, shodno utvrđenoj misiji i viziji organizacije, idejno projektuju ključni razvojni pravci delatnosti i ciljna tržišta prodaje i nabavke. Upravo zato se oni u planskoj teoriji ne nazivaju dugoročnim biznis planovima, već se najpre zovu strategijama razvoja organizacije koji načelno upućuju na pravce projektovanja njihovog srednjoročnog razvoja. Otuda se može izvesti konstatacija po kojoj dugoročni planovi biznisa predstavljaju idejnu i nekonkretizovanu osnovu za izradu srednjoročnih biznis planova. U svemu tome ozbiljna organizacija, saglasno svojoj misiji i viziji, stalno mora imati svoju strategiju razvoja kako bi se orijentisala u kom pravcu u budućnosti treba da se kreće.

Srednjoročni planovi biznisa zasnivaju se na uvažavanju dugoročnih strategija razvoja organizacije, s jedne, i na proučenim razvojnim zahtevima ciljnog tržišta u obuhvaćenom planskom vremenu, sa druge strane. Njima se najčešće obuhvataju periodi od oko 5 godina, upravo zato što danas dotle najpre doseže predvidljivost ponašanja ciljnog tržišta i amortizovanje većine poslovne opreme. Iz tog razloga, nasuprot dugoročnim strategijama razvoja, srednjoročnim biznis planovima se konkretizuje i materijalizuje poslovanje organizacije u obuhvaćenom vremenskom periodu – naročito u smislu: determinisanja buduće nomenklature i obima reprodukcije, tehničke osnove rada, organizacije i zaposlenih, posledične ekonomije i ocene prihvavtljivosti takve reprodukcije i sl. Zato se srednjoročni plan, kao idejno-tehnički, s razlogom tretira kao osnovni plan organizacije – koji respektuje strategiju razvoja, s jedne, i omogućuju izradu kratkoročnih planova organizacije, sa druge strane. Iz tih razloga, srednjoročni plan biznisa uobičajeno se naziva biznis planom, koji je uvek originalan.

Kratkoročni planovi biznisa zapravo predstavljaju tehničku operacionalizaciju, tj. detaljnu razradu srednjoročnih biznis planova. Njima se najpre programiraju prihodi i rashodi organizacije na nivou poslovne godine, a

češće i kraće – polugodišnje, mesečno, nedeljno i dnevno. Upravo zato se oni u praksi ne nazivaju biznis planovima već programima rada u određenom kratkom vremenu.

Gledano sa aspekta konkretnog uticaja na razvoj organizacije, u odnosu na dugoročne i kratkoročne, srednjoročni planovi biznisa imaju najveći značaj (slika)[13]. Bitno je istaći da organizacija u svakom trenutku treba da ima sva tri ova međusobno komplementarna plana razvoja.



Uticaj vrsta biznis planova po vremenu trajanja na razvoj organizacije

d) Podela po pristupu planiranju. U celokupnoj dosadašnjoj teoriji planiranja biznisa svakako najnerazvijenije područje čine metodski pristupi planiranju biznisa. Reč je o tome na koji način planeri biznisa pristupaju izradi biznis planova, odnosno sa kog aspekta posmatraju buduća kretanja na ciljnom tržištu prodaje i nabavke. U tom smislu su danas polarizovana dva aspekta: inercijsko i turbolentno tretiranje promena na tržištu.

Prvi, inercijski tretman budućeg razvoja tržišta zasniva se na pretpostavci nastavka stabilnog privređivanja i sagledivosti menjanja ciljnog tržišta u planskom periodu. Takav pristup se, iz više razloga, može nazvati tradicionalnim (subjektivnim) načinom planiranja biznisa[14]. On u principu podrazumeva da

[13] Međutim, u našoj stručnoj literaturi iz planiranja biznisa najčešće se obuhvata razmatranje kratkoročnih biznis planova, što praktično znači da se za buduće poslovanje preuzima dotle zastupljena nomenklatura proizvoda ili usluga bez obzira u kojoj meri je ona tržišno atraktivna. Naravno, taj i takav planski pristup najpre predstavlja ključni razlog da organizacija krene ka svom propadanju.

[14] Tradicionalni pristup planiranju biznisa može se nazvati i subjektivnim, jer se on prvenstveno zasniva na subjektivno odabranim (neistraženim) budućim proizvodima/uslugama, pri čemu sva planska rešenja imaju krut, deterministički karakter.

buduću strukturu proizvoda/usluga, po nekim svojim subjektivnim procenama, determiniše menadžmentska struktura organizacije koju zatim tehnički realizuju angažovani planeri biznisa. Posmatrani princip, kao takav, svakako je bio efikasan u dosadašnjem relativno stabilnom privređivanju, s obzirom na dosadašnje usporene privredne promene koje su bile uzrokovane dejstvom pretežno kontinuiranih novih naučno-tehnoloških dostignuća, zatim na posledičnu predvidljivost tržišnih rizika, kao i na sporadičnu pojavu lokalnih i širih ekonomskih kriza.

Međutim, usled sadašnjeg ubrzavanja privrednih promena, izazvanim sve intenzivnijom primenom novih naučno-tehnoloških saznanja, sva tržišta se implicitno nepredvidljivo menjaju izazivajući pri tome manje ili veće lokalne i globalne ekonomske krize, što pored ostalog, dokazuje i dejstvo tekuće svetske ekonomske krize. Ovakva realnost očigledno nije trenutnog, već budućeg trajnog karaktera. Ona, kao takva, zahteva da biznis planovi imaju objektivniji karakter, odnosno da se oni pripremaju na istraživački način, koji podrazumeva ugradnju elastičnih i adaptabilnih planskih rešenja kojima će se efikasnije delovati u slučaju budućih velikih tržišnih promena.

Konkretnije gledano, s obzirom na nastupajuću stvarnost sve bržih tržišnih promena i pojavu manjih ili većih privrednih kriza, navedeni tradicionalni pristup planiranju biznisa se očigledno mora zameniti objektivnijim, tj. istraživačkim pristupom. U tom smislu, istraživački pristup, sa aspekta kvaliteta, ima praktično apsolutnu prednost u odnosu na tradicionalni pristup pri obradi svih elemenata biznis plana (tabela).

Ocena obrade elemenata biznis plana tradicionalnim i istraživačkim pristupom u uslovima intenzivnih privrednih promena

Uobičajeni elementi biznis plana	Tradicionalni pristup		Istraživački pristup	
	Način obrade	Ocena	Način obrade	Ocena
1.Razvojni potencijal firme	Deskriptivan	-	Analitičan	+
2. Izbor proizvoda/ usluga	Subjektivan	-	Istraživački	+
3. Plan proizvodnje i tržišta	Improvizovan	-	Elastičan	+
4. Tehnologija i organizacije proizvodnje	Deterministički	-	Adaptibilan	+
5. Ekonomika planirane proizvodnje	Šematiziran	-	Dinamičan	+
6. Ocena prihvatljivosti plana	Parcijalan	-	Kompleksan	+
Prosek	Subjektivni	-	Objektivni	+

Tabelirani podaci, kao što se vidi, ukazuju na to da se tradicionalni pristup urgentno mora zameniti istraživačkim pristupom u izradi svih vrsta biznis planova. S tim u vezi, u našu plansku praksu neophodno je što pre uvesti ovaj planski pristup, što zahteva ispunjavanje većeg broja komplementarnih pretpostavki – prvenstveno: determinisanje načina tretiranja delova biznis planova i adekvatno podizanje kompetentnosti planera biznisa.

e) Planovi za dalja razmatranja. Polazeći od izloženih vrsta i odlika biznis planova, sa aspekta razvoja planske teorije i doprinosa budućoj planskoj praksi, očigledno je da u tome dominantnu ulogu imaju osnivački i razvojni biznis planovi sa srednjoročnim obuhvatom i korišćenjem istraživačkog pristupa. Ovo zbog toga što se u odabrane biznis planove praktično uključuju svi biznis planovi, zatim što se ti planovi posmatraju kao srednjoročni (osnovni), kao i što istraživački pristup u očekivanom daljem neizvesnom privređivanju ima apsolutnu prednost u odnosu na tradicionalni planski pristup. Ovome još treba dodati da dugoročno (strategijsko) planiranje razvoja organizacije najpre čini kratak statutarno zasnovan dokument organizacije koji idejno ukazuje na dalekosežnu politiku ostvarivanja njene misije i vizije, koja se u srednjoročnom planiranju načelno uvažava, pa se iz tih razloga ova vrsta planiranja u ovom radu dalje neće razmatrati. S druge strane, kratkoročno planiranje biznisa, kao što je ranije rečeno, svodi se na tehničku i detaljnu razradu prihoda i rashoda u kratkom vremenskom periodu shodno utvrđenom srednjoročnom biznis planu – pa se iz tih razloga, radi izbegavanja ponavljanja obrade nekih delova građe, ova vrsta planiranja u daljem tekstu ovog rada neće posebno razmatrati.

Upravo iz tih razloga, dalja razmatranja u ovom radu odnosiće se na istraživačko strukturiranje i tretiranje srednjoročnih osnivačkih i razvojnih biznis planova, zatim na postupke njihove izrade i valorizacije, kao i na prezentiranje uglednih primera takvih gotovih biznis planova.

2. STRUKTURE OSNOVNIH BIZNIS PLANOVA

2.1. Komparacija osnivačkih i razvojnih planova

a) Međusobne razlike. Između srednjoročnih osnivačkih i razvojnih biznis planova postoje određene razlike koje su u osnovi vezane za nosioce planiranja, strukturu planera, širinu elaboracije i dubinu elaboracije.

Kada je reč o nosiocima planiranja kod osnivačkih biznis planova sam osnivač (preduzetnik) preuzima ulogu nosioca planiranja, dok kod razvojnog planiranja ulogu nosioca ima menadžment konkretne firme. Unutar toga, razlika se pojavljuje i u svrsi planiranja, jer osnivački biznis planovi služe za osnivanje i startno vođenje nove firme, a uloga razvojnih biznis planova je da determiniše dalje poslovanje postojeće firme.

Što se tiče razlika u strukturi angažovanih planera one proističu iz navedenog karaktera nosilaca planiranja biznisa. U prvom slučaju, logično je da osnivač sam ili uz pomoć odabranog planera biznisa pripremi svoj biznis plan u funkciji osnivanja i startnog vođenja nove firme. Nasuprot tome, u drugom slučaju, zavisno od planske kompetentnosti zaposlenih, menadžment organizacije za izradu svog biznis plana može angažovati sopstvene, interne planere ili to prepustiti odabranim eksternim planerima.

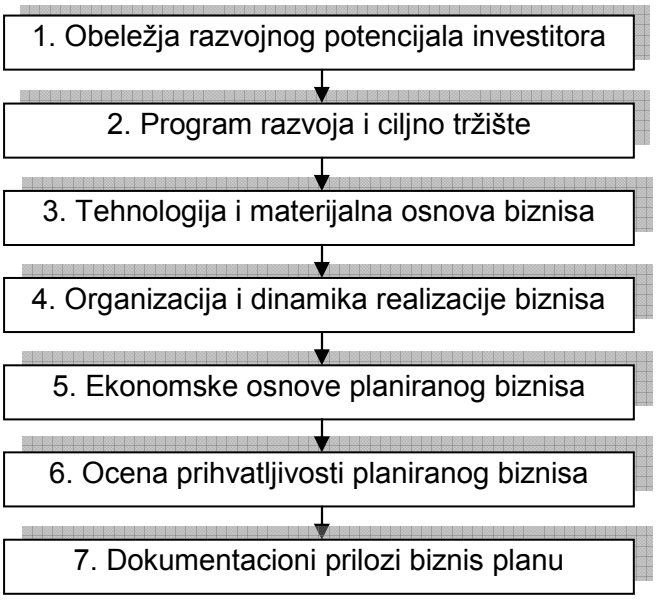
Kada je u pitanju širina elaboriranja osnivačkih i razvojnih biznis planova, valja istaći da po obimu teksta prvi treba da bude kraći od drugog. Ovo otuda što se u osnivačkim biznis planovima najpre razmatra mali obim budućih proizvoda ili usluga usmerenih prema užem ciljnom tržištu, dok je situacija kod razvojnih biznis planova najčešće obrnuta.

Najzad, kada se posmatra dubina planske elaboracije, osnivački biznis planovi najčešće ne zalaze u detaljna tržišna istraživanja, što nije slučaj kod izrade razvojnih biznis planova. Ovo proističe iz toga što osnivač tržišno ne istražuje buduću atraktivnost svojih, već postojećih proizvoda i usluga, a postojeća organizacija to mora da realizuje.

b) Međusobne identičnosti. Komaprativno gledano, između osnivačkih i razvojnih biznis planova postoji nekoliko identičnih obeležja u koja spadaju: primenjene strukture biznis planova, postupci obrade delova biznis planova,

načini prihvatanja gotovih biznis planova i postupci korišćenja prihvaćenih biznis planova.

Strukture osnivačkih i razvojnih biznis planova praktično su identične, sem što se pri navođenju naručilaca plana kod osnivačkih planova pojavljuje osnivač, a kod razvojnih planova konkretna organizacija. S tim u vezi, shodno vladajućoj teoriji planiranja biznisa, strukturu oba ova biznis plana čine odgovarajući međusobno komplementarni delovi koji se u samom planiranju dalje artikulišu (slika)[15]



Delovi osnivačkih i razvojnih biznis planova[16]

Pristupi obradi delova osnivačkih i razvojnih biznis planova takođe treba da budu identični, odnosno da oni imaju istraživački, a ne tradicionalni karakter. To praktično znači da se obrada svakog od navedenih delova mora zasnivati ne na subjektivnoj oceni, već na rezultatima određenih istraživanja – što se prvenstveno odnosi na izvršena tržišna istraživanja. Pri tome, sva planska

[15] Radovanović, Tihomir, Marković, Nenad: *Menadžment malog biznisa,* FAM, Novi Sad, 2005. str. 99.

[16] U literaturi koja obrađuje planiranje biznisa nude se različite strukture delova biznis planova koje se u osnovi zasnivaju na preporukama UNIDO metodologije (donetim inicijativom Svetske banke još 1965. godine). S tim u vezi, dati delovi biznis planova u ovom radu praktično su izraz sinteze svih tih modela.

rešenja treba da imaju određenu tržišnu elastičnost, kako bi biznis plan u primeni bio što otporniji na pojavu tržišnih rizika.

Način prihvatanja gotovih osnivačkih i razvojnih biznis planova isto tako je identičan. Ovo otuda što nosioci ovih planova treba da pripremljene konkretne biznis planove usvajaju samo u slučajevima kada su oni prihvatljivi sa relevantnih aspekata (ekonomske efikasnosti, tržišne rizičnosti i društvene opravdanosti).

Najzad, menadžmentski organi novoosnovanih i postojećih firmi svoje prihvaćene biznis planove takođe treba u praksi da koriste na identičan način. To znači da na osnovu tih planova pripremaju godišnje programe rada, zatim da prate tokove ostvarivanja tih programa, kao i da vrše neophodno korigovanje biznis planova ukoliko se za to ukaže potreba.

2.2. Struktura osnivačkog biznis plana

a) Opšte napomene. Shodno prethodnim razmatranjima, osnivačke biznis planove prvenstveno karakteriše kraće elaboriranje svih prethodno navedenih delova istraživački usmerenih biznis planova. Pri tome se i ovde valja podsetiti da oni, ako su za osnivača prihvatljivi, služe za osnivanje nove firme i za njen startni rad u obuhvaćenom planskom periodu.

b) Konkretan sadržaj. Saglasno prethodno datoj strukturi delova svakog biznis plana, nadalje će se, u funkciji pojašnjenja izrade osnivačkih biznis planova, svaki od tih delova raščlaniti na konstitutivne elemente, a zatim će se ukazati na sadržaje koje u okviru njih treba obraditi.

Međutim, pre razmatranja sadržaja delova biznis plana, potrebno je ukazati na formu njegove naslovne strane. Ova forma u planskoj teoriji nije standardizovana, a plansko iskustvo ukazuje da ovu stranu treba da čine tri prikladno razmeštena teksta. U prvom tekstu, na gornjem delom stranu, treba navesti naziv firme koja se namerava osnovati, sa dodatkom (u zagradi) da je firma u osnivanju, iza čega treba navesti sedište firme. U drugom, centralnom tekstu na sredini strane, potrebno je definisati karakter biznis plana (njegov osnovni poslovni smer sa naznakom naziva firme). Najzad, u trećem tekstu, na dnu strane treba navesti naziv sedišta firme, kao i mesec i godinu izrade biznis plana. Prva dva teksta je najbolje pisati formom velikih slova sa raznim visinima (manjim slovima prvi tekst, a većim slovima drugi tekst), a treći tekst je dobro

pisati još manjim slovima[17]. Ovome još treba dodati da se zbog kratkoće teksta sadržaj plana najčešće posebno ne ističe.

1. Obeležja poslovnog potencijala osnivača

1.1. Karakter osnivača i buduće firme

Na ovom startnom mestu (u trećem licu jednine) ukratko treba izložiti osnovne podatke o osnivaču u smislu navođenja: prezimena i imena, adrese stanovanja, završenog obrazovanja, radnog iskustva, profesionalnih namera i dr. Nakon toga je potrebno istaći razloge za nameravano osnivanje firme, zatim delatnost firme, kao i odabran naziv i sedište buduće firme.

1.2. Raspoloživi potencijal za firmu

U ovom delu teksta je važno istaći strukturu osnovnih i obrtnih sredstava koju je osnivač već obezbedio i koju će staviti u funkciju firme, kao što su: poslovni placevi, građevinski objekti, razna oprema, transportna sredstva, gotovina za obrtna sredstva (u novcu ili obezbeđenom repromaterijalu) i sl. – što je najbolje adekvatno tabelirati i ukratko prokomentarisati (tabela).

[17] Na primer:

„SIGURNOST“ DOO (U OSNIVANJU) - BEOGRAD BIZNIS PLAN PRUŽANJA USLUGA TEHNIČKOG OBEZBEĐENJA U PREDUZEĆU „SIGURNOST“ DOO Beograd, mart 2011.	ili	MLEKARA „ZDRAVLJAK “ DOO (U OSNIVANJU) - UB BIZNIS PLAN ORGANIZOVANJA TRADICIONALNE PROIZVODNJE SIREVA U MLEKARI „ZDRAVLJAK“ DOO Ub, mart 2011.

Pregled imovine koja će se staviti u funkciju firme

Vrsta imovine	Jedinica mere	Količina	Amortizovanost (%)	Vrednost (evro, din.)
1.				
2.				
n.				
Σ	–	–	–	

1.3. Tekući finansijski bonitet osnivača

Na ovom mestu treba istaći finansijsku mogućnost osnivača za opremanje svoje firme u smislu raspolaganja poslovnim prostorom, opremom, novčanim sredstvima i sl.

1.4. Ocena poslovnih mogućnosti osnivača

S obzirom na prethodna izlaganja, ovde je potrebno ukratko komentarisati u kojoj meri je osnivač kompetentan da organizuje i vodi biznis svoje buduće firme, odnosno kakvim finansijskim bonitetom on raspolaže u odnosu na potrebu opremanja njegove buduće firme.

2. Program razvoja i ciljno tržište

2.1. Izbor proizvoda/usluga firme

Na ovom, ključno važnom mestu, potrebno je ukazati na razloge koji su uzrokovali odabir delatnosti buduće firme i istaći preliminarno izabrane proizvode ili usluge koje će ona reprodukovati za određeno tržište prodaje. Sve to se mora zasnivati na izvršenom malom tržišnom predistraživanju koje je realizovao sam osnivač ili u saradnji sa odabranim stručnjacima.[18]

Ovakav preliminarni izbor proizvoda/usluga zatim treba verifikovati na osnovu rezultata istraživanja koje je na ciljnom tržištu osnivač sam ostvario, odnosno koje je uz pomoć planera realizovao. Pri takvom istraživanju najbolje je koristiti pogodan oblik intervjuisanja ili anketiranja odabranog uzorka ispitanika (prvenstveno potencijalnih: kupaca, prodavaca i distributera). U sklopu toga prvo treba predstaviti strukturu odabranih proizvoda ili usluga u smislu njihovog:

[18] Do sada su, ne samo u našoj planskoj praksi, osnivači za svoje buduće firme odabirali proizvode/usluge najpre prema nekim svojim subjektivnim procenama njihove tržišne atraktivnosti – uz prateći veliki rizik od promašaja.

izgleda, funkcija, cena prodaje i načina distribucije. Dalje je neophodno ispitanicima postaviti pitanja za ocenjivanje svakog navedenog faktora o odabranim proizvodima ili uslugama (na primer: vršiti ocenjivanje tih faktora srednjoškolskim ocenama od 1 do 5).

Nakon izvršenog istraživanja potrebno je srediti i adekvatno statistički obraditi odgovore ispitanika. Posle toga, s obzirom na dobijene istraživačke rezultate, potrebno je za planiranje definitivno odabrati one proizvode (usluge) koji su tržišno najatraktivniji, uz eventualnu korekciju njihovih faktora.[19]

U svakom slučaju na ovom mestu u planu, u prošlom vremenu, potrebno je ukratko prikazati i argumentovati razloge koji su doveli do izbora proizvoda/usluga za izradu biznis plana i kasniji rad firme.

2.2. Planski obuhvat i obim biznisa

S obzirom na ocenjenu sagledivost tržišnih potreba za odabranim proizvodima ili uslugama, odnosno na zahteve kreditora (ako se za biznis predviđa kredit), na ovom mestu je potrebno odrediti vremenski raspon planskog perioda (najčešće do 5 godina).

Polazeći od odabrane strukture proizvoda ili usluga, zatim od tržišnih potreba i raspoloživog poslovnog kapaciteta, potrebno je projektovati godišnje količine odabranih proizvoda ili usluga – što je najbolje tabelirano prikazati i ukratko prokomentarisati (tabela).

Fizički obim proizvodnje/usluga u planskom periodu

Vrste proizvoda/usluga	Jed. mere	Količine po godinama				
		2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1.						
2.						
n.						

2.3. Ciljno tržište prodaje

Tekst ovog važnog segmenta biznis plana valja posvetiti što konkretnijoj identifikaciji potencijalnih kupaca planiranih proizvoda ili usluga korišćenjem

[19] Pored lične realizacije tržišnog istraživanja u izboru proizvoda/usluga za svoj biznis, osnivač može koristiti podatke o tržišnim kretanjima iz raznih sredstava javnog informisanja (internet, statistika, saopštenja i dr.), pri čemu on za takvo istraživanje mora biti adekvatno kompetentan.

rezultata izvršenog tržišnog istraživanja. Tu, takođe, valja ukazati na predviđeni marketing prodaje i širenja tržišta prodaje, posebno na početku planirane proizvodnje/usluga. Ovaj tekst, zavisno od predviđenih oblika prodaje, može se i tabelarno prikazati (tabela).

Predviđeni kupci planiranih proizvoda/usluga

Oblici prodaje	Količina plasmana proizvoda/usluga po godinama (%)				
	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1. Pijačna prodaja					
2. Prodaja trgovinskoj mreži					
3. Prodaja kooperantima					
Σ					

Ukoliko je planirano da jedan deo proizvodnje/usluga bude realizovan na stranom tržištu, onda je neophodno specificirati koji će to proizvodi/usluge i u kojim količinama biti plasirani inostranim kupcima, a po mogućstvu treba navesti i nazive konkretnih firmi uvoznika.

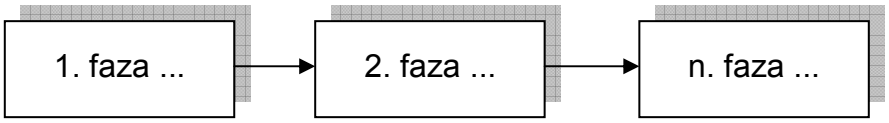
2.4. Ciljno tržište nabavke

U ovom tekstu neophodno je istaći koje će materijale firma kupovati za realizaciju planirane proizvodnje ili usluga, kao i navesti dobavljače tih materijala. To se prvenstveno odnosi na obezbeđenje potrošnih materijala (sirovina, repromaterijala, gotove robe i dr.), rezervnih delova, pogonske i druge energije, prateće ambalaže, obavljanja transportnih usluga i sl. – uz konstataciju da se sve ove potrebe nesmetano mogu zadovoljiti na određenom tržištu (domaćem ili stranom).

3. Tehnologija i materijalna osnova biznisa

3.1. Tehnologija planiranog biznisa

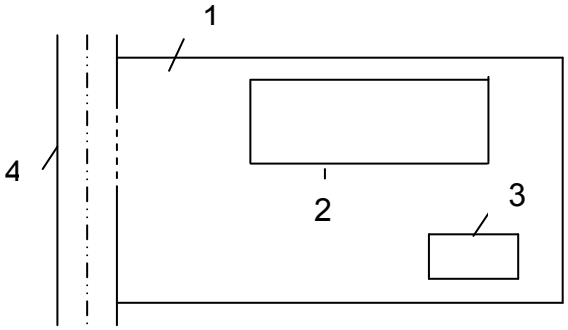
U sklopu ovog teksta bitno je navesti poreklo i suštinu tehnološkog procesa za realizaciju planiranih proizvoda ili usluga, ne ulazeći pri tome u tehnološke detalje i recepture jer to najčešće predstavlja poslovnu tajnu firme. Tu se zato preporučuje ilustrovanje osnovnih faza tehnološkog procesa, kako bi čitalac biznis plana globalno shvatio tok planirane reprodukcije (šema).



Osnovne faze realizacije planirane proizvodnje ili usluga

3.2. Poslovni objekti i infrastruktura

Na ovom mestu, saglasno zahtevima definisane tehnologije i obima reprodukcije, potrebno je najpre opisati lokaciju na kojoj će se to realizovati, a zatim sa proizvodno–tržišnog aspekta prikazati njene prostorne i druge bitne karakteristike. Zatim je potrebno šematski predstaviti predviđene građevinske objekte u kojima će se realizovati planirano poslovanje, kao i istaći njihove vlasnike. Takođe, ukoliko poslovni objekat tek treba izgraditi, neophodno je ukazati na obezbeđenost potrebnih dozvola i saglasnosti. Pri svemu tome, treba težiti univerzalnosti posmatranih objekata zbog mogućih budućih izmena reprodukcije izazvanih promenama tražnje na ciljnom tržištu prodaje. U svakom od tih slučajeva dobro je dati jednostavniju skicu objekata na obezbeđenom poslovnom placu (šema).



Legenda:
1. Poslovni plac, (5 ari) Ruma, Futoška 14
2. Proizvodna hala (20x10m)
3. Magacin (5x10m)
4. Lokalni put

Situacioni plan poslovnih objekata (fiktivan primer)

Uz to ovde je važno istaći obezbeđenost potrebnih infrastrukturnih uslova za planiranu reprodukciju prvenstveno u smislu: putnih veza, električne i druge energije, vodovoda, kanalizacije i dr.

3.3. Ekologija i zaštita na radu

U ovom delu potrebno je objektivno izložiti da li je karakter odabrane reprodukcije takav da može izazvati štetan uticaj na zdravlje ljudi i životnu

sredinu. Ukoliko se pokaže da postoje realne opasnosti, treba istaći koje će mere biti preduzete da one budu neutralisane, jer će u suprotnom to predstavljati eliminatorni zakonski kriterijum za prihvatanje biznis plana.

Posebne napomene treba dati i u vezi sa obezbeđenjem adekvatnih mera zaštite zaposlenih od štetnih uticaja kojima mogu biti izloženi na radnom mestu (buka, vibracije, isparenja, prašine i sl.).

3.4. Struktura osnovnih sredstava

Shodno zahtevima odabrane tehnologije, u ovom tekstu je najpre potrebno specificirati i obrazložiti strukturu potrebnih osnovnih sredstava (zemljišta, zgrada, mašina, transportnih sredstava, kancelarijske opreme i sl.), uz njihovo raščlanjavanje na obezbeđena i neobezbeđena sredstva (za koje valja pribaviti ponude od dobavljača) - što je, najbolje tabelarno prikazati uz komentar (tabela). Ovde takođe treba imati u vidu težnju ka univerzalnosti korišćenja osnovnih sredstava u slučajevima većih promena na tržištu prodaje.

Struktura osnovnih sredstava za planirani biznis

Vrsta sredstava	Jed. mere	Količina	Amortizovanost (%)	Obezbeđenost (+,-)
1.				
2.				
n.				

Pored osnovnih, potrebno je uprošćeno proceniti obrtna sredstva za srednju godinu planskog perioda polazeći od kasnije izračunatog ukupnog rashoda (UR), prvenstveno vezanog za troškove zaliha repromaterijala, zaliha gotovih proizvoda i ostalih troškova. Pri tome se potrebna obrtna sredstva (OS) po ovim stavkama dobijaju na osnovu njihovog učešća (U) u ukupnom rashodu i broja njihovog obrta (N) tokom godine, odnosno: OS= (UR x U) /N[20] (tabela). Međutim, kod složenijih biznis planova (naročito razvojnih), potrebna obrtna sredstva se mogu preciznije izračunati.

[20] Na primer, kod neke male firme na godišnjem nivou UR=80.000 evra, U1 =0,4, U2 =0,3, U3=0,3, N1=12, N2=24, i N3=12 – stavke obrtnih sredstava iznose:

– za zalihe repromaterijala – OS1= (UR x U1)/N1 =80.000 x 0,4/12 = 2.667 evra

– za zalihe gotovih proizvoda – OS2 = (UR x U2)/ N2 =(80.000 x 0,3)/24 = 1.000 evra

– za ostale troškove – OS3 = (UR X U3) /N3 =(80.0000 x0,3)/12 = 2.000 evra.

Shodno tome, potrebna trajna obrtna sredstva u planskom periodu za posmatranu firmu iznose: OS= OS1+OS2+OS3= 2.667+1.000+2.000 = 5.667 evra.

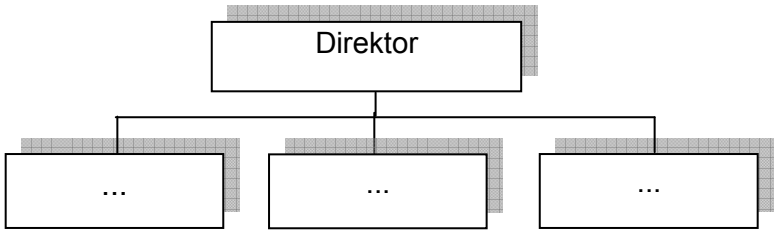
Potrebna obrtna sredstva za planirani biznis (evro, din.)

Stavke obrtnih sredstava	Ukupan rashod (UR)	Učešće u ukupnom rashodu (U)	God. broj obrta (N)	Iznos obrtnih sredstava (OS)
1. Zalihe repromaterijala				
2. Zalihe gotovih proizvoda				
3. Ostala obrtna sredstva				
Σ	–	1,0	–	

4. Organizacija i dinamika realizacije biznisa

4.1. Organizacija planiranog biznisa

Unutrašnju organizaciju firme treba definisati saglasno zahtevima planirane reprodukcije i pratećih funkcija – što se najpre izražava šematskim prikazom modela organizacije (šema) i opisom pojedinih radnih mesta.



Model unutrašnje organizacije za planirani biznis

Polazeći od zahteva poslova po pojedinim radnim mestima u utvrđenoj organizaciji, u ovom delu biznis plana je neophodno predvideti strukturu i kvalifikacije potrebnih radnika (postojećih i novih), kao i eventualnu realizaciju njihove startne interne obuke – što se, uz komentar, može prikazati i tabelarno (tabela). Naravno, i ovde treba težiti obezbeđivanju radnog kolektiva sa nešto uvećanom kvalifikacionom strukturom zbog mogućnosti tehnoloških promena izazvanih razvojnim zahtevima tržišta prodaje.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u planskom periodu

Radno mesto	NK radnik	KV radnik	Srednja sprema	Viša sprema	Visoka sprema	∑
1. Vlasnik/direktor						
2.						
n.						
∑						

4.2. Terminski plan biznisa

U sklopu ovog teksta ukratko se ističu ključne aktivnosti koje treba ostvarivati i vreme njihovog završetka i to najpre vezano za: realizaciju probne proizvodnje, obezbeđenje raznih dozvola i saglasnosti za eventualnu gradnju ili adaptaciju objekta, pribavljanje potrebnih finansijskih sredstava, nabavku nedostajuće opreme, novo zapošljavanje i interno obučavanje, ostvarivanje probne proizvodnje, kao i vreme praćenja realizacije planiranog biznisa.

4.3. Operativna razrada plana

Na ovom mestu, potrebno je ukazati na to da opredeljenja iz ovog biznis plana treba detaljnije programirati za kraće vremenske periode (prvenstveno za svaku godinu, a po potrebi i kraće – mesečno, nedeljno itd.).

4.4. Vođenje realizacije biznisa

Na ovom mestu, u sintezi, valja ukazati ko će i kako pratiti ostvarivanje rezultata u tretiranom biznisu i u kojim slučajevima će se korigovati, a kada će se napustiti primenjeni i pripremiti novi biznis plan.

5. Ekonomske osnove planiranog biznisa

5.1. Plan ulaganja u biznis

Shodno prethodno specificiranim osnovnim i obrtnim sredstvima koja se uključuju u planirani biznis, ovde je prvo potrebno ukratko prokomentarisati i tabelirati planirana ukupna ulaganja (UU) u planirani biznis[21] (tabela).

[21] Jovanović, Petar: *Upravljanje investicijama*, Grafoslog, Beograd, 2000, str. 72-73.

Struktura i vrednost ukupnih ulaganja u planirani biznis

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (evro, din.)	Obezbeđenost (+,-)
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.				
	2.				
	n.				
	Σ (A)				
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1.Obezbeđena obrtna sredstva	-	-		
	2. Nova obrtna sredstva	-	-		
	Σ (B)	-	-		
V. Ukupno (UU)	Obezbeđena ulaganja	-	-		+
	Neobezbeđena ulaganja	-	-		-
	Σ (A+B)	-	-		+-

Nakon toga, nova (neobezbeđena) ulaganja iz prethodne tabele, radi veće preglednosti, najbolje je posebno prikazati (tabela).

Struktura i vrednost novih ulaganja

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (evro, din)	Izvor
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.				Ponuda...
	2.				Ponuda...
	n.				Ponuda...
	Σ (A)				-
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1. Nova sredstva	-	-		Interni obračun
	Σ (B)	-	-		Prosečna vrednost
C. Ukupna nova ulaganja	Σ (A+B)	-	-		–

5.2. Finansiranje novih ulaganja

Na ovom mestu, uz odgovarajući komentar, potrebno je tabelirati izvore za finansiranje novih ulaganja (tabela). Ako su predviđena kreditna sredstva ovde je potrebno ukazati koja imovina će se dati pod hipoteku.

Konstrukcija finansiranja novih ulaganja (evro, din.)

Finansijeri	Ulaganja u osnovna sredstva	Ulaganja u obrtna sredstva	Ukupna ulaganja	%
1. Interna sredstva				
2. Kreditna sredstva				
Ukupno				100,0

5.3. Plan prihoda i rashoda

Kada je reč o godišnjim ukupnim prihodima (UP), oni se dobijaju množenjem planiranih godišnjih količina proizvoda/usluga sa njihovim jediničnim cenama prodaje (bez PDV-a), što svakako, uz komentar, treba tabelirati (tabela). Pri tome se napominje da jedinične cene prodaje treba odrediti saglasno izvršenom tržišnom istraživanju.

Plan ukupnog prihoda u planskom periodu (evro,din.)

Nomenklatura proizvoda /usluga	Jed. mere	Planirane količine					Jed. prod. cena	Godišnji prihod				
		11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1.												
2.												
n.												
Σ (UP)												

Prateći poslovni rashodi su brojni i u njih naročito spadaju: materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada, nematerijalni troškovi i troškovi kredita – što posebno valja prikazati.

Materijalnim troškovima se, pored troškova direktnog materijala obuhvataju i troškovi ambalaže, energije, zakupa, tekućeg održavanja, transportnih usluga i sl. (tabela).

Plan godišnjih materijalnih troškova poslovanja (evro, din.)

Nomenklatura troškova	Jed. mere	Godišnje količine					Jed.nab. cena	Iznos troškova				
		11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1. Troškovi materijala												
2. Troškovi ambalaže												
3. Troškovi energije												
4. Transportni troškovi												
5. Tekuće održavanje												
6. Troškovi zakupa												
7. Ostali materij. troškovi												
Σ (UP)												

Troškovi amortizacije (TA) osnovnih sredstava na godišnjem nivou dobijaju se kao proizvod nabavne vrednosti (NV) i koeficijenta otpisa (KO)[22], odnosno: TA=NV*KO – što se zatim adekvatno tabelira (tabela)[23].

Godišnji troškovi amortizacije osnovnih sredstava u planskom periodu (evro, din.)

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Koeficijent otpisa	Godišnji iznos
1. Građevinski objekti			
2. Proizvodna oprema			
3. Transportna oprema			
4. Kompjuterska oprema			
Σ		-	

Troškovi zarada zaposlenih (TZ) za jednu godinu u planskom periodu se dobijaju tako što se prvo definiše prosečna planirana mesečna neto zarada po

[22] Najčešći koeficijenti otpisa na godišnjem nivou su: za građevinske objekte 2,5% (0,025), za tehničku opremu 10% (0,10), za transportna sredstva 15% (0,15), za računarsku opremu 25% (0,25) itd.

[23] Na primer, za podatke NV = 2000 evra i KO = 10% = 0,1, godišnji troškovi amortizacije TA bi iznosili: TA = NV · KO = 2000 · 0,1 = 200 evra.

jednom zaposlenom (PNZ) koja se zatim množi koeficijentom poreza i doprinosa (PPK) na zarade na osnovu čega se dobija prosečan iznos bruto zarade po zaposlenom (PBZ), to jest PBZ = PNZ * PPK. Tako dobijeni iznos bruto zarade se zatim množi planiranim brojem zaposlenih (N) a dobijeni iznos se množi brojem radnih meseci u godini, odnosno brojem 12 (ako se posmatra cela godina poslovanja). Iz toga proizilazi da su godišnji troškovi zarada: TZ = PBZ * N *12 [24] – što se najpreglednije tabelarno prikazuje (tabela).

Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (evro, din.)

Godine	Meseč. neto zarada	Prosečan koeficijent	Meseč. bruto zarada	Broj zaposl.	Broj radnih meseci	Ukupna god. bruto zarada
2011.						
2012.						
n.						

Godišnji nematerijalni troškovi (NT) se uprošćeno dobijaju kada se određenim empirijskim koeficijentima učešća (KU) vežu za planirani ukupan prihd (UP) – što takođe treba tabelarno prikazati (tabela).

Godišnji nematerijalni troškovi u planskom periodu (evro, din.)

Vrsta troškova	God. uk. prihod	Koef. učešća	Godišnji iznos				
			11.	12.	13.	14.	15.
1. Troškovi osiguranja							
2. Troškovi spoljnih usluga							
3. Troškovi reprezentacije							
4. Troškovi platnog prometa							
5. Takse i članarine							
6. Ostali nematerij. troškovi							
Σ							

Pored ovih poslovnih rashoda, ako je biznis planom predviđeno da se buduće poslovanje finansira i putem kredita, ovde je potrebno sažeto prikazati finansijske rashode koji će nastati po tom osnovu, odnosno troškove kamata (TK). Ovi troškovi se mogu obračunati na više načina, a jedan od najjednostavnijih je primena sledećeg obrasca:

[24] Na primer, za podatke PNZ=400 evra, PPK=1,7, N=20 radnika, godišnji troškovi zarada zaposlenih TZ iznosili bi: TZ=PNS · PPK · N · 12 = 400 · 1,7 · 20 · 12 = 163.200 evra.

$$TK_X = (G - G * \frac{x-1}{n}) * k,$$

gde je:
G- iznos traženog kredita (glavnica), x- redni broj godine otplate kredita za koju se vrši obračun, n – broj godina otplate kredita i k – kamatna stopa. [25]

Naravno, ovakav obračun kamata ima interni karakter, dok banke i fondovi najčešće koriste razne druge složenije metode obračuna[26].

5.4. Projekcija bilansa uspeha biznisa

Na osnovu prethodno izračunatih godišnjih prihoda i rashoda moguće je formirati projekciju bilansa uspeha u obuhvaćenom vremenskom periodu, što uz adekvatan komentar treba u skraćenom obliku tabelarno prikazati (tabela).

Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (evro, din.)

Stavke	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1.Ukupan prihod - Poslovni prihodi - Ostali prihodi 2. Ukupni rashodi - Materijal. troškovi - Amortizacija - Bruto zarade - Nematerij. troškovi - Kamate 3. Bruto dobit (1-2) 4. Porez na dobit 5. Neto dobit (3-4) 6. Rezerve					
Dobit za raspod. (5-6)					

[25] Na primer za kredit od G =1.000 evra koji se odobrava po kamatnoj stopi k = 10% (0,1) i sa vremenom otplate od n =5 godina, troškovi kamate po godinama otplate iznose: TK_1=1.000*0,1=100 evra, TK_2= (1.000 – 1.000*1/5)*0,1 = 80 evra, TK_3 = (1.000– 1.000*2/5)*0,1 =60 evra, TK_4= (1.000 – 1.000*3/5)*0,1=40 i TK_5= (1.000-1.000*4/5)*0,1=20 evra.

[26] Troškovi kredita se uvek otplaćuju po konkretnom obračunu koji davalac kredita (banka, fond i dr.) pismeno ispostavi korisniku kredita.

Ovde treba napomenuti da se po računovodstvenim propisima, pored izrade bilansa uspeha, bilansiranjem obuhvata i izrada bilansa stanja. Međutim, bilans stanja je najpre izraz poslovne politike vlasnika firme prema potraživanjima i dugovanjima, pa se zato on ovde ne prikazuje.

6. Ocena prihvatljivosti planiranog biznisa

6.1. Ekonomska ocena biznisa

Pored dobijenog pozitivnog iznosa bruto dobiti (BD>0) u bilansu uspeha, koji čini polazni eliminatorni kriterijum ocene, kod osnivačkih biznis planova planirano poslovanje prvenstveno treba testirati preko ključnih statičkih pokazatelja ekonomske efektivnosti u koje spadaju: koeficijent ekonomičnosti, stopa akumulativnosti i vreme vraćanja ulaganja. [27]

Koeficijent ekonomičnosti se dobija po obrascu:

$$KE = \frac{UP}{UR} > GKE = 1$$

gde je: KE= koeficijent ekonomičnosti, UP – ukupan prihod u srednjoj (prosečnoj) godini plana, UR – ukupni rashodi u toj godini i GKE – granični koeficijent ekonomičnosti.[28]

Treba istaći da koeficijent ekonomičnosti predstavlja eliminatorni ekonomski pokazatelj, jer ako je njegov iznos manji od jedinice, to praktično znači da će firma poslovati sa gubitkom i da je zbog toga nepotrebno vršiti dalju ekonomsku ocenu posmatranog biznisa.

Stopa akumulativnosti obuhvata relaciju:

$$SA = \frac{ND}{UU} * 100(\%) > GSA = i\ (\%)$$

gde je: SA – stopa akumulativnosti, ND – neto dobit izračunata za prosečnu godinu, UU ukupna ulaganja iskazana u tabeli i vrednosti ukupnih ulaganja, GSA

[27] Šire o tome – Marić, Branislav: *Upravljanje projektima*, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2000. str. 102-113.

[28] Na primer, za podatke UP=120.000 evra i UR=90.000 evra, koeficijent ekonomičnosti bi iznosio: $KE = \frac{UP}{UR} = \frac{120.000}{90.000} = 1{,}33$ > GKE = 1 – pa je po ovom pokazatelju biznis prihvatljiv.

– granična vrednost stope akumulativnosti, i – diskontna stopa (ona je najčešće jednaka prosečnoj vrednosti novca u konkretnoj ekonomiji i kod nas trenutno iznosi oko 10%).[29]

Svakako, i ovde valja istaći da je besmisleno ići u planirani biznis ako ova stopa bude manja od diskontne stope, jer se u tom slučaju preduzetniku više isplati da novac koji je uložio, ili planira da uloži u biznis, stavi na štednju ili da ga na neki drugi način (kupovinom obveznica, akcija i sl.) plasira na tržištu novca. Stopa akumulativnosti se smatra najznačajnijim statičkim pokazateljem ekonomske uspešnosti i nju u svakom biznis planu treba obavezno izračunati i prokomentarisati.

Najzad, vreme vraćanja ulaganja se dobija po obrascu:

$$VVU=\frac{UU}{ND} \leq GVU= 7\text{-}10 \text{ godina (zavisno od vrste i rizičnosti biznisa)}$$

gde je: VVU – vreme vraćanja ulaganja (god.), UU – ukupna ulaganja iz ranije tabele, ND – izračunati iznos za srednju godinu u bilansu uspeha i GVVU – granični iznos vremena vraćanja ulaganja.[30]

Razume se, i ovde treba ukazati da duže vreme vraćanja ulaganja od graničnog ukazuje na to da je planirani biznis neisplativ. Shodno tome, vreme vraćanja ulaganja u biznis planu treba izračunati i prodiskutovati njegov iznos.

6.2. Ocena rizika biznisa

Nivo rizičnosti planiranog biznisa najefikasnije se testira preko tzv. praga rentabilnosti, čiji iznos pokazuje do kog procentualnog nivoa se može smanjiti planirani obim proizvodnje/usluga, a da ostvareni prihodi pri tome budu jednaki rashodima – što se, izraženo u novcu, ujedno naziva prelomnom tačkom rentabilnosti. Za izračunavanje praga rentabilnosti koristi se obrazac:

---

[29] Na primer, za podatke ND=20.000 evra, UU=100.000 evra, stopa akumulativnosti bi iznosila: $SA=\frac{ND}{UU}*100=\frac{20.000}{100.000}*100=20\%$ > GSA = 10% – pa je ovaj biznis prihvatljiv.

[30] Na primer, za podatke UU = 100.000 evra i ND = 20.000 evra vreme vraćanja ulaganja bi iznosilo $VVU=\frac{100.000}{20.000}$ = 5 godina < GVVU = 7 godina – pa je po tom kriterijumu planirani biznis prihvatljiv.

$$PR = \frac{UFT}{UP - UVT} * 100(\%) < GPR=80\%$$

gde je: PR – prag rentabilnosti, UFT – ukupni fiksni troškovi za prosečnu plansku godinu, tj. troškovi koji su nezavisni od troškova direktne proizvodnje/usluga[31] a koji se izračunavaju na osnovu tabele ukupnih rashoda , UP – ukupni prihodi dati u bilansu uspeha za posmatranu godinu, UVT – ukupni varijabilni troškovi[32], tj. troškovi koji su direktno vezani za obavljanje proizvodnje ili usluga i koji su takođe predstavljeni u tabeli ukupnih rashoda, i GPR – granična vrednost praga rentabilnosti[33].

Valja istaći da se procentualnim povećanjem iznosa praga rentabilnosti rizičnost planiranog biznisa uvećava i obrnuto. Upravo zbog toga je na ovom mestu u biznis planu potrebno izračunati i prokomentarisati prag rentabilnosti.

6.3. Društvena opravdanost biznisa

Na ovom mestu treba istaći društvenu korisnost planiranog biznisa, čime će se dokazivati da li je on sa društvenog aspekta prihvatljiv.

6.4. Zaključna ocena biznisa

Na kraju teksta osnivačkog biznis plana, s obzirom na ključne nalaze, potrebno je argumentovati poslovnu prihvatljivost tog plana sa aspekta same firme. To je najbolje učiniti kratkim tekstom u kome će se naročito ukazati na: praktičnu izvodljivost, ekonomsku prihvatljivost i društvenu opravdanost planiranog biznisa. Nakon toga, ukoliko je planirani biznis sa svih tih aspekata pozitivan, u tom slučaju se završnom konstatacijom osnivaču preporučuje da

[31] U fiksne troškove najčešće spadaju troškovi energenata koji se koriste za grejanje neproizvodnih prostorija, troškovi materijala za administraciju, zatim troškovi amortizacije, troškovi zarada neproizvodnog osoblja, ali i garantovani deo zarada proizvodnog osoblja ako su u radnom odnosu, zatim troškovi tekućeg održavanja, zakupa i osiguranja, kao i troškovi kamata i svi drugi troškovi koji nisu u direktnoj vezi sa samim odvijanjem proizvodnog/uslužnog procesa.).

[32] Varijabilni troškovi obuhvataju najpre troškove svih materijala i energije koji se koriste u proizvodnom/uslužnom procesu, kao i troškove proizvodnih usluga ako ih ima, zatim varijabilni deo troškova zarada, troškove platnog prometa i sve druge troškove koji su direktno u funkciji proizvodnje roba ili usluga.

[33] Na primer, za podatke: UFT = 50.000 evra, UP = 200.000 evra u UVT = 50.000 evra, prag rentabilnosti bi iznosio - $PR=\frac{UFT}{UP - UVT}100 = \frac{50.000}{200.000 - 50.000}100 = 33{,}3\% < GPR=80\%$ - pa je po tom kriterijumu rizičnost planiranog biznisa prihvatljiva.

osnuje nameravanu firmu i da u njenom radu primenjuje ovaj biznis plan. Naravno, u drugom, negativnom slučaju, osnivaču treba preporučiti da planirani biznis odbaci i da priđe iznalaženju efektivnije poslovne ideje za svoju buduću firmu.

7. Dokumentacioni prilozi biznis planu

Radi legitimiteta prihvatanja biznis plana i argumentovanosti njegovih postavki, u okviru ovog poslednjeg dela osnivačkog biznis plana najčešće se prilažu sledeći dokumenti:

- odluka osnivača o prihvatanju biznis plana sa njegovim potpisom;
- informacija o autorima biznis plana sa njihovim potpisima;
- dokazi o vlasništvu nad imovinom koja će se uneti u firmu po njenoj registraciji;
- dokazi o raspolaganju novčanim sredstvima koja će se uneti u osnovanu firmu;
- dokazi o sredstvima obezbeđenja vraćanja kredita (ako je on predviđen);
- ponude za obezbeđenje nedostajućih osnovnih sredstava; i
- predugovori sa potencijalnim kupcima budućih proizvoda/usluga.

2.3. Struktura razvojnog biznis plana

a) Opšte napomene. U poređenju sa osnivačkim biznis planovima koji se prvenstveno koriste za otpočinjanje biznisa sa manjim ulaganjima, u razvojnim biznis planovima predmet obrade najpe čini razvoj postojećeg biznisa sa najčešće obimnijim ulaganjima. Upravo ta razlika uzrokuje potrebu da se razvojni biznis planovi šire i kompleksnije obrade.[34]

b) Konkretan sadržaj. Kada je reč o osnovnim delovima razvojnih biznis planova, posebno valja istaći da su oni po strukturi identični delovima osnivačkih biznis planova. Zato će se nadalje, uz korišćenje prethodno izložene teorije izrade osnivačkih biznis planova, svaki od standardnih delova adekvatno prikazati.

[34] Međutim, kada su u pitanju već osnovane male firme čiji osnivači ne nameravaju da ih povećaju, njihovi biznis planovi se mogu pripremati po prethodno izloženom modelu za osnivačke biznis planove. Pri tome umesto osnivača njegovu ulogu preuzima firma. Sa ovakvim pristupom dobijena ekonomska ocena planiranog biznisa sa statičkog aspekta je približna, ali je za praksu ipak prihvatljiva.

Preliminarnim faktorima razvojnih biznis planova se obuhvataju: naslovna (korična) strana, sadržaj biznis plana i rezime biznis plana. Ovi uvodni faktori imaju svoje specifičnosti, koje će se ukratko prokomentarisati:

– naslovna strana složenog biznis plana obuhvata navođenje: 1) naziva investitora sa sedištem (na vrhu korične strane – većim slovima); 2) naziv plana (na sredini korične strane – krupnim slovima) i 3) mesta i datuma izrade plana (na dnu korične strane – manjim slovima)[35];

– sadržaj biznis plana, najbolje korišćenjem decimalne klasifikacije (1., 1.1.,... 2, 2.1.... itd.), treba izložiti odmah posle naslovne strane;

– rezime biznis plana (druga strana), najpre služi da čitaoca ukratko upozna sa bitnim odlikama investitora i osnovnim rezultatima biznis plana – što se najefikasnije postiže adekvatnim tabeliranjem (tabela).

Rezime biznis plana

a) Podaci o investitoru

Naziv i adresa investitora	
Rešenje o registraciji	
Osnovna delatnost	
Vrednost imovine	
Tekući bonitet	
Broj zaposlenih	
Menadžerski tim	

b) Podaci iz biznis plana

Suština planiranog biznisa	
Nomenklatura proizvoda/usluga	
Godišnji obim proizvodnje/usluga	
Ciljno tržište prodaje	
Ciljno tržište nabavke	
Potreban broj zaposlenih	
Terminski plan investiranja	
Period praćenja poslovanja	
Plan ukupnih i novih ulaganja	
Plan finansiranja ulaganja	
Ekonomski efekti plana	

[35] Na primer:

PREDUZEĆE „VITAL“ D.O.O. – PANČEVO

BIZNIS PLAN INOVIRANJA PROIZVODNJE SIREVA U PREDUZEĆU „VITAL“ D.O.O.

Pančevo, mart 2011.

ili

PREDUZEĆE „VITAL“ D.O.O. – PANČEVO

BIZNIS PLAN PROŠIRENJA PROIZVODNJE SIREVA U PREDUZEĆU „VITAL“ D.O.O.

Pančevo, mart 2011.

1. Obeležja razvojnog potencijala organizacije

1.1. Ključne odlike firme

Na ovom mestu je potrebno ukratko izložiti „ličnu kartu“ firme kao investitora, naročito u smislu dosadašnjih faza razvoja, tekućeg položaja na tržištu, ključnih poslovnih rezultata, aktuelnih razvojnih problema, dostignutog poslovnog ugleda i sl. – čime čitalac stiče bitnu informaciju o toj firmi.

1.2. Raspoloživi potencijali firme

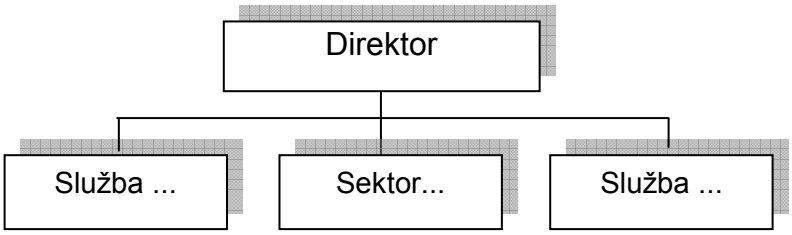
Pri obradi ovog dela najbolje je prikazati raspoloživu imovinu firme, zatim njenu organizaciju, kao i strukturu zaposlenih – što sve zajedno omogućava čitaocu da upozna osnovne potencijale firme.

Prikaz raspoložive imovine treba da obuhvati glavna osnovna sredstva firme i uz navođenje u čijem su ona vlasništvu (tabela).

Pregled imovine koja se stavlja u funkciju firme

Vrsta imovine	Jed. mere	Količina	Amorti-zovanost (%)	Vrednost (evro, din.)	Vlasnik imovine
1.					
2.					
n.					
Σ	–	–	–		-

Nakon toga, takođe u cilju boljeg sagledavanja firme kao investitora, potrebno je ukratko prikazati njenu unutrašnju organizaciju – najbolje korišćenjem adekvatne šeme i prikladnog komentara (šema).



Primenjena organizacija u firmi (opšti primer)

Najzad, na kraju ovog dela (kao kod osnivačkih biznis planova), najbolje tabelarno i uz komentar, treba prikazati kvalifikacionu strukturu stalno i sezonski zaposlenih radnika (tabela).

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u firmi

Organizacioni segmenti	1. Stalni radnici				2. Sezonski radnici				Ukupno 1+2
	NK	SSS	VS	Σ				Σ	
1. Direktor									
2. Služba ...									
3. Sektor									
n.									
Σ									

1.3. Tekući bonitet firme

Na ovom mestu, naročito radi kreditora i važnih poslovnih partnera kao čitaoca, neophodno je adekvatno prikazati finansijski bonitet firme, što se najbolje realizuje izlaganjem osnovnih bilansnih rezultata i pratećim pokazateljima boniteta.

Pri izlaganju osnovnih bilansnih rezultata (najčešće za prethodne dve poslovne godine), najbolje je tabelirati i prokomentarisati osnovne podatke iz bilansa uspeha i bilansa stanja firme najčešće u poslednje dve godine (tabela).

Ostvareni poslovni rezultati firme u poslednje dve godine

Vrste bilansa	Bilansni agregati	Bilansne pozicije	Iznos (000 din.)	
			2009.	2010.
A. Bilans uspeha	I. Ukupni prihodi i rashodi	1.Poslovni prihodi		
		– Prihodi od prodaje		
		– Ostali prihodi		
		2.Poslovni rashodi		
		- Finansijski rashodi		
		- Ostali rashodi		
	II Dobitak i gubitak	3. Dobitak / gubitak		
		4. Porez na dobit		
		5. Neto dobitak		
		6. Neto gubitak		
B. Bilans stanja	I. Ukupna aktiva	1. Stalna imovina		
		- Nematerijalna ulaganja		
		- Nekretnine i oprema		
		2. Obrtna imovina		
		- Zalihe		
		– Kratkoroč. potraživanja		
		– Gotovina		
		– Porez na dod. vred. i AVR		
		- Odložena poreska sred.		
		∑ (1+2)		
	II. Ukupna pasiva	1. Kapital firme		
		- Osnovni kapital		
		- Rezerve		
		- Neraspoređena dobit		
		- Gubitak		
		2. Obaveze i rezervisanja		
		- Dugoročne obaveze		
		- Kratkoročne obaveze		
		- Rezervisanja		
		∑ (1+2)		

Posle toga, saglasno tabeliranim poslovnim rezultatima firme, potrebno je prikazati iznose najbitnijih pokazatelja boniteta firme u obuhvaćenim godinama – što je najbolje učiniti priređivanjem adekvatne tabele uz kraći komentar (tabela).

Osnovni pokazatelji ostvarenog boniteta firme[36]

Pokazatelji boniteta	Iznosi pokazatelja po godinama (000 din.)		Obrasci za izračunavanje
	2009.	2010.	
1. Stopa profitabilnosti			$SP=\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Poslovni prihod}}*100(\%)>10\%$
2. Koeficijent likvidnosti			$KL=\frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkorocne obaveze}}>1$
3. Stopa zaduženosti			$SZ=\frac{\text{Ukupne obaveze}}{\text{Ukupna pasiva}}*100(\%)<50\%$
4. Stopa akumulativnosti			$SA=\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Ukupna pasiva}}*100(\%)>10\%$
5. Koeficijent ekonomičnosti			$KE=\frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Ukupan rashod}}>1$

[36] Na primer za podatke:

- ND = 20.000 evra i PP =100.000 evra, stopa profitabilnosti bi iznosila: $SP=\frac{ND}{PP}100=\frac{20.000}{100.000}100=20\%>10\%$

- OS = 40.000 evra, KO = 30.000 evra, koeficijent likvidnosti bi iznosio: $KL=\frac{OS}{KO}=\frac{40.000}{30.000}=1{,}33>1$

- UD = 60.000 evra, UP = 180.000 evra, stopa zaduženosti bi iznosila: $SZ=\frac{UD}{UP}100=\frac{60.000}{180.000}100=33\%<50\%$

- ND = 15.000 evra, UP = 60.000 evra, stopa akumulativnosti bi iznosila: $SA=\frac{ND}{UP}100=\frac{15.000}{60.000}100=25\%>10\%$

- UP = 150.000 evra, UR = 120.000 evra, koeficijent ekonomičnosti bi iznosio: $KE=\frac{150.000}{120.000}=1{,}25>1.$

Prema ovim rezultatima, bonitet posmatrane firme bi se mogao oceniti kao dobar, jer se svi dobijeni rezultati nalaze u dozvoljenim granicama.

1.4. Razvojne mogućnosti firme

U tekstu ovog dela, kombinujući materijalnu osnovu rada, menadžersku strukturu i zaposlene, kao i tekući bonitet, potrebno je sintetizovano konstatovati da li i u kojoj meri posmatrana firma može da se dalje poslovno razvija – naročito u smislu proširenja i unapređenja svog poslovanja.

2. Program razvoja i ciljna tržišta

2.1. Izbor buduće reprodukcije

Ovaj, praktično najvažniji, deo razvojnog biznis plana treba obraditi u smislu saopštavanja rezultata izvedenog tržišnog istraživanja, čiji je krajnji cilj odabir tržišno najprihvatljivijih proizvoda ili usluga za dalju reprodukciju firme. U tom smislu, nasuprot izboru proizvoda ili usluga koje će buduća firma reprodukovati u osnivačkim biznis planovima, kod razvojnih biznis planova istražuje se tržišna atraktivnost skupa postojećih, inoviranih i sasvim novih proizvoda ili usluga.[37] Polazište u tome čini preliminarno definisanje proizvoda/usluga koje treba tržišnim istraživanjem proveriti. Ovo predstavlja zadatak koji menadžment firme treba da reši, koristeći u tu svrhu razne predistraživačke aktivnosti. Tek na osnovu toga planer pristupa tržišnoj proveri tako strukturiranih budućih proizvoda/usluga (postojećih, inoviranih i novih), što se završava njihovim definitivnim izborom od strane menadžmenta firme.

Tehnologija tržišnog istraživanja na odabranom ciljnom tržištu prodaje u principu treba da bude identična onoj koja je prethodno prikazana kod osnivačkih biznis planova. Njen konačan rezultat treba da čini odabir i uključivanje u biznis plan onih proizvoda ili usluga (postojećih, inoviranih i novih) za koje se utvrdi da su tržišno najatraktivniji. Pri tome se napominje da ova istraživanja, u odnosu na ona kod osnivačkih biznis planova, treba da budu kompleksnija i dublja.

[37] Prilikom definisanja skupa budućih proizvoda/usluga firma za uključivanje u tržišno istraživanje treba se držati sledećih principa:

- u istraživanje treba uključiti samo one postojeće proizvode/usluge čija tražnja na ciljnom tržištu ima trend rasta;
- u istraživanje takođe treba uključiti inovirane postojeće proizvode/usluge za koje se veruje da će biti tržišno atraktivni;
- najzad, u istraživanje isto tako treba uključiti sasvim nove proizvode/usluge za koje se procenjuje da će biti tržišno atraktivni.

Naravno, kao i kod osnivačkih biznis planova, kod razvojnih biznis planova na ovom mestu valja ukratko prikazati pripremu, tok i dobijene krajnje rezultate istraživanja.

2.2. Planski obuhvat i obim biznisa

Na ovom mestu, kao i u osnivačkim biznis planovima, treba definisati planski period (najčešće 5 godina) uzimajući u obzir sagledivost ponašanja ciljnog tržišta prodaje, zatim zahteve kreditora (ako kredit bude potreban) i dr.

Iza toga, s obzirom na odabrane proizvode/usluge i obime istražene buduće tražnje, ovde je potrebno definisati proizvodni/uslužni kapacitet u jedinici vremena i na osnovu toga projektovati obim proizvodnje/usluga u planskim godinama. Pri tome, moguće je planirati kontinuirani fizički obim proizvodnje/usluga ili predvideti njihov postepeni rast u planskom periodu. Sve ovo je najbolje učiniti adekvatnim tabeliranjem i pratećim komentarisanjem (tabela).

Fizički obim proizvodnje u planskom periodu

Vrsta proizvoda/usluga	Jed. mere	Količine po godinama				
		2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1.						
2.						
n.						

2.3. Ciljno tržište prodaje

Kao i kod osnivačkih biznis planova, tekst ovog naročito važnog segmenta razvojnog biznis plana treba da odgovori na pitanje ko su kupci planiranih proizvoda/usluga i na koji način će oni biti motivisani na kupovinu. Ovaj tekst bi trebalo da predstavlja kraći opis rezultata izvršenih tržišnih istraživanja. U svakom slučaju, kroz tekst treba da budu što konkretnije specificirani potencijalni kupci proizvoda/usluga na ciljnom tržištu (domaćem i stranom). Zato se i ovde, uz prigodni komentar, preporučuje tabelarno prikazivanje glavne strukture kupaca (tabela). Svakako, na ovom mestu treba definisati marketinške aktivnosti, naročito vezane za širenje tržišta prodaje.

Struktura kupaca planiranih proizvoda/usluga

Nazivi kupaca	Struktura proizvoda/usluga	Godišnje količine prodaje %				
		2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
A.....	1. 2. n.					
B.....	1. 2. n.					

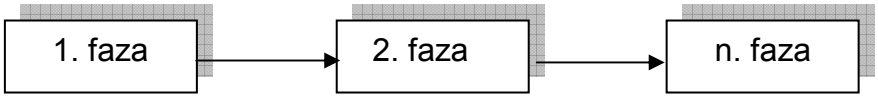
2.4. Ciljno tržište nabavke

Na ovome mestu, analogno izradi osnivačkih biznis planova, neophodno je prvo specificirati materijale koji se troše u procesu planirane proizvodnje/usluga sa navođenjem njihovih dobavljača. Nakon toga dobro je pobrojati dobavljače drugih materijalnih usluga vezanih za nabavku: rezervnih delova i sklopova, energenata, ambalaže, uslužnog transporta i sl. – što zavisi od karaktera i zahteva planiranih proizvoda/usluga. Na kraju, ovde treba ukazati u kojoj meri je ciljno tržište obezbeđeno svim potrebnim materijalima i uslugama, odnosno istaći moguće alternative u tome.

3. Tehnologija i materijalna osnova biznisa

3.1. Tehnologija planiranog biznisa

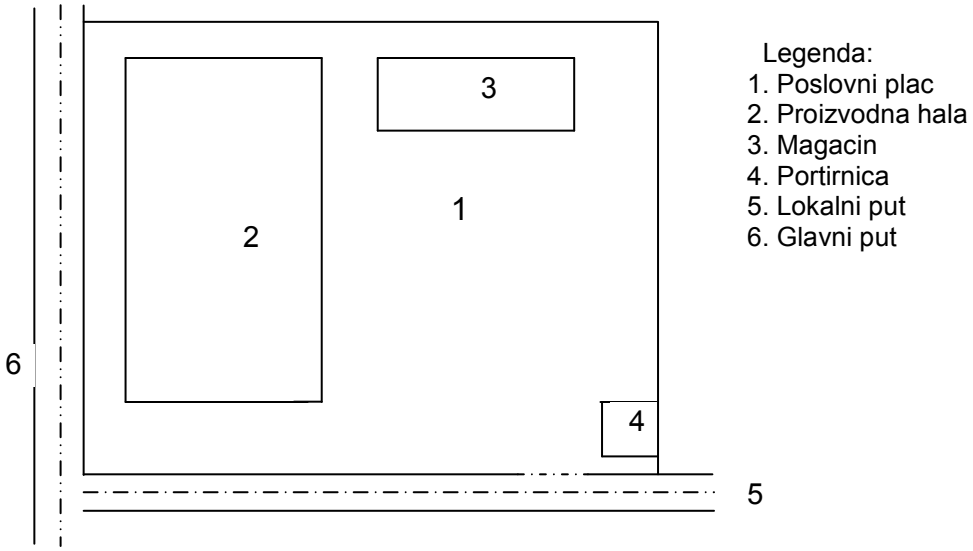
Ovaj tekst, kao i kod izrade osnivačkih biznis planova, valja posvetiti kraćem prikazu tehnološkog procesa shodno karakteru planiranih proizvoda – ne ulazeći pri tome detaljnije u problematiku svih konkretnih proizvodnih/uslužnih procedura i postupaka koji najčešće predstavljaju poslovnu tajnu firme kao investitora. Pri tome, kao izvorište podataka za tu svrhu, projektant prvenstveno treba da koristi osmišljen ili već sačinjen tehnološki koncept od strane naručioca biznis plana, odnosno da uslužno angažuje eksternog poznavaoca konkretne tehnologije koji će mu te podatke obezbediti (što je u praksi izrade biznis planova redak slučaj). U svakom slučaju, ovde se preporučuje ilustrativno prikazivanje faza tehnološkog procesa (šema), uz kraći opis – što će u dovoljnoj meri informisati čitaoca o karakteru predviđene tehnologije.



Osnovne faze realizacije planirane proizvodnje/usluga

3.2. Poslovni objekti i infrastruktura

Slično izradi osnivačkih biznis planova, radi informisanja čitalaca o strukturi i karakteru poslovnih objekata za planirani biznis, ovde je potrebno ukratko opisati širu lokaciju tih objekata i poslovni plac, zatim dati šematski prikaz obezbeđenih ili planiranih objekata (šema) sa navođenjem vlasništva, dok je na kraju potrebno ukazati na obezbeđenost infrastrukturnih uslova (putnih veza, električne i druge energije, vodovoda, kanalizacije i dr.). Pri tome treba uzeti u obzir prihvatljivost objekata i infrastrukture za slučaj korigovanja biznis plana usled tržišnih promena.



Situacioni plan poslovnih objekata (simulacija)

3.3. Ekologija i zaštita na radu

U ovom delu biznis plana (kao i kod osnivačkih planova) sa aspekta ekoloških propisa, potrebno je izložiti uticaj planirane proizvodne/uslužne tehnologije na radno i životno okruženje. Svakako, ako predviđena tehnologija nije ekološki prihvatljiva, neophodno je predvideti i opisati sredstva i mere kojima se to prevazilazi.

Takođe, na ovom mestu je nužno istaći mere i sredstva opšte i lične zaštite zaposlenih, ukoliko za tim postoji potreba.

3.4. Struktura osnovnih i pratećih sredstava

Ovde (analogno izradi osnivačkih biznis planova) prvo treba specificirati sva potrebna osnovna sredstva za planiranu proizvodnju/usluge, ukazujući pri tome na već obezbeđena i ona koja tek treba nabaviti (uz navođenje pribavljenih ponuda za nova osnovna sredstva) – što je najbolje učiniti tabelarno i uz prateći komentar (tabela). Ovde je potrebno obratiti pažnju na univerzalnost osnovnih sredstava usled mogućih tržišnih promena.

Struktura osnovnih sredstava za planirani biznis

Vrste sredstava	Jed. mere	Koli-čina	Amortizo-vanost %	Obezbeđenost (+,-)	Izvor
1.					
2.					
n					

Nakon toga, zavisno od potrebe planiranog biznisa, neophodno je ukratko izložiti strukturu obrtnih sredstava koja su materijalnog karaktera (sitan inventar i startne zalihe repromaterijala), kao vrednosno najkrupnijih segmenata ukupnih obrtnih sredstava, što će predstavljati važan faktor pri kasnijem kompletnom obračunu zbirno potrebnih trajnih obrtnih sredstava. Ovo je takođe najbolje učiniti odgovarajućim tabeliranjem i komentarisanjem (tabela).

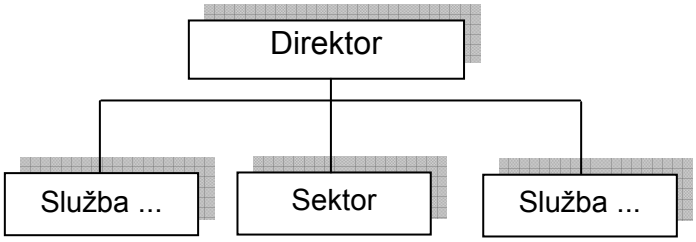
Struktura obrtnih sredstava materijalnog karaktera za planirani biznis

Vrste sredstava	Nazivi sredstava	Jed. mere	Stalna količina	God. broj obrta
A. Sitan inventar	1.			
	2.			
	n.			
B. Repromaterijal	1.			
	2.			
	n.			

4.Organizacija i dinamika realizacije biznisa

4.1. Organizacija planiranog biznisa

Analogno prikazu organizacije u osnivačkim biznis planovima, shodno zahtevima planirane tehnologije i logističkih poslova, na ovom mestu je potrebno sačiniti model unutrašnje organizacije planiranog biznisa, sa razradom strukture radnih mesta u njemu, uz odgovarajući komentar (šema).



Model unutrašnje organizacije za planirani biznis

Slično istoimenom tekstu u osnivačkim biznis planovima, ovde je potrebno projektovati strukturu i kvalifikacije potrebnih radnika za planirani biznis (postojećih i novih), kao i eventualno predvideti njihovu startnu internu obuku – prvenstveno tabeliranjem i kraćim komentarisanjem (tabela). Pri tome se preporučuje izvesno podizanje nivoa stručnosti, usled mogućeg menjanja tehnologije u planskom periodu.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih za planirani biznis

Radno mesto	NK radnik	KV radnik	Srednja sprema	Viša sprema	Visoka sprema	Σ
1.						
2.						
n.						
Σ						

4.2. Terminski plan pripreme biznisa

U sklopu ovog teksta (kao kod osnivačkih biznis planova) potrebno je precizirati organizovanje probne proizvodnje inoviranih i novih proizvoda, realizaciju investicija, zapošljavanje i obuku zaposlenih i dr., sa navođenjem vremena njihovog trajanja – što je, takođe, najbolje prikazati adekvatnim tabeliranjem (tabela).

Terminski plan pripreme biznisa

Periodi aktivnosti	Struktura aktivnosti	Vreme trajanja
A. Investicioni period	1. Probna proizvodnja izmenjenih proizvoda	
	2. Obezbeđenje finansijskih sredstava	
	3. Gradnja i adaptacija objekta (ako treba)	
	4. Nabavka i instalisanje opreme	
B. Operacioni period	1. Zapošljavanje novih radnika	
	2. Interna obuka radnika (ako treba)	
	3. Realizacija probne proizvodnje (usluga)	
	4. Realizacija redovne proizvodnje/usluga	

4.3. Operativna razrada plana

Na ovom mestu, potrebno je ukazati da opredeljenja iz biznis plana treba detaljnije programirati za kraće vremenske periode (prvenstveno za svaku godinu, a po potrebi i kraće – mesečno, nedeljno itd.).

4.4. Vođenje realizacije biznisa

Ovde (slično kao kod osnivačkih biznis planova) ukratko valja ukazati ko će i kako će pratiti realizaciju planiranog biznisa u investicionom i operacionom periodu, što važi za odlučivanje o korigovanju i eventualnom odbacivanju primenjenog biznis plana – naravno, u čemu vlasnik firme mora imati odlučujuću ulogu.

5. Ekonomske osnove planiranog biznisa

5.1. Struktura ukupnih i novih ulaganja

Strukturu ukupnih ulaganja, posmatrano sa finansijskog aspekta čini novčano izražena vrednost svih potrebnih osnovnih i obrtnih sredstava. Ona se projektuje tako što se tabelarno najpre navedu sva osnovna sredstva (postojeća i nova) koja su potrebna za realizaciju planiranog biznisa. Vrednost ovih ulaganja se za obezbeđena sredstva određuje na osnovu prethodno iskazane njihove vrednosti. Nasuprot tome, vrednost sredstava koja treba nabaviti određuje se na osnovu cena iskazanih u ponudama dobavljača. Visina ulaganja u obrtna sredstva se dobija po osnovu posebnog obračuna koji je moguće izvesti tek

nakon sačinjavanja projekcije bilansa uspeha, pa se stoga u ovom delu najpre samo upiše iznos postojećih obrtnih sredstava, a iznos novih ulaganja u obrtna sredstva se naknadno unosi kada se za to steknu svi uslovi. To naravno znači i da se i do zbirne vrednosti ukupnih ulaganja dolazi tek onda kada se izvrši precizan obračun potrebnog obrtnog kapitala (tabela).

Struktura i vrednost ukupnih ulaganja u planirani biznis

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (evro, din.)	Obezbe-đenost (+,-)
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.				
	2.				
	n.				
	Σ (A)				
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1.Obezbeđena obrtna sredstva	-	-		
	2. Nova obrtna sredstva	-	-		
	Σ (B)	-	-		
V. Ukupno	Obezbeđena ulaganja	-	-		+
	Nova ulaganja	-	-		-
	Σ (A+B)	-	-		+-

Struktura novih ulaganja se (slično kao i kod osnivačkih biznis planova) prikazuje tako što se iz prethodne tabele izdvoje i navedu sva osnovna sredstva koja tek treba nabaviti, kao i novčani iznos za koji treba povećati postojeći obrtni fond. Naravno, i ovde važi napomena da će precizan iznos obrtnih sredstava biti naknadno upisan (tabela).

Struktura i vrednost investicionih ulaganja

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Koli-čina	Poreklo domaće /strano	Vrednost (evro, din.)	Izvor
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.					Ponude
	2.					
	n.					
	Σ (A)					
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1. Dopuna obrt. sredstava	-	-			Interni obračun
	Σ (B)	-	-			Prosečna vrednost
C. Ukupna nova ulaganja	Σ (A+B)	-	-			-

5.2. Konstrukcija finansiranja novih ulaganja

Na ovom mestu se (kao i kod osnivačkih biznis planova) definišu finansijeri novih ulaganja. Shodno tome, ako je predviđeno da nedostajuća sredstva budu obezbeđena iz više izvora, onda je najbolje tabelarno prikazati sve učesnike u finansiranju i odrediti visinu njihovog uloga (tabela). Ako su predviđena kreditna sredstva ovde treba navesti sredstva njihovog obezbeđenja.

Konstrukcija finansiranja novih ulaganja (evro, din.)

Finansijeri	Ulaganja u osnovna sredstva	Ulaganja u obrtna sredstva	Ukupna ulaganja	%
1. Interna sredstva				
2. Kreditna sredstva				
3. Ostali izvori				
Ukupno				

5.3. Plan prihoda i rashoda

Projekcija ukupnih prihoda (UP) se sačinjava tako što se prvo tabelarno prikažu prethodno definisane godišnje količine proizvoda/usluga koje se zatim pomnože sa planiranim jediničnim cenama prodaje (tabela). Pri tome cene prodaje treba preuzimati iz realizovanog tržišnog istraživanja.

Projekcija ukupnog prihoda u planskom periodu (evro,din.)

Nomenklatura proizvoda / usluga	Jed. mere	Planirane količine (po godinama)					Jed. prod. cena	Godišnji prihod				
		11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1.												
2.												
n.												
Σ (UP)												

U slučaju kada se planira da određen deo proizvodnje/usluga bude plasiran na strano tržište, potrebno je da se i ukupan prihod segmentira na dva dela: prvi koji će biti ostvaren u zemlji i drugi koji će se naplatiti u stranoj valuti (tabela).

Projekcija ukupnog prihoda u planskom periodu (evro,din.)

Nomenklatura proizvoda / usluga	Jed. mere	Vrsta tržišta	Planirane količine (po godinama)					Jed. prod. cena	Godišnji prihod				
			11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1.		Domaće											
		Strano											
		Ukupno											
2.		Domaće											
		Strano											
		Ukupno											
n.		Domaće											
		Strano											
		Ukupno											
Σ (UP)		Domaće											
		Strano											
		Ukupno											

Ukoliko su godišnji obimi reprodukcije i prodajnih cena konstantni, onda nije potrebno prihod posebno razvrstavati po godinama. Najčešći slučaj u praksi je da se u prvoj planskoj godini ostvaruje nešto manji prihod koji se u kasnijim godinama održava na konstantnom nivou, pa se shodno tome i vrši projekcija prihoda (tabela).

Projekcija ukupnog prihoda u planskom periodu (evro,din.)

Nomenklatura proizvoda / usluga	Jed. mere	Planirane količine		Jed. prod. cena	Godišnji prihod	
		2011.	2012-15.		2011.	2012-15.
1.						
2.						
n.						
Σ (UP)						

Rashodi se, kao i kod osnivačkih biznis planova, najčešće grupišu na materijalne troškove, troškove amotizacije, troškove bruto zarada, nematerijalne troškove, kao i troškove kredita – koje u ovom slučaju treba detaljnije prikazati.

Materijalni troškovi (MT) se i ovde mogu prikazati dvojako: putem njihovog učešća u ukupnom prihodu ili posebnim navođenjem i izračunavanjem jediničnog utroška za svaki materijal posebno (tabele).

Sažeti prikaz materijalnih troškova poslovanja (evro, din.)

Nomenklatura troškova	Ukupan prihod					Koeficij. učešća	Godišnji iznos troškova				
	11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1. Troškovi materijala											
2. Troškovi ambalaže											
3. Troškovi energije											
4. Transportni troškovi											
5. Tekuće održavanje											
6. Troškovi zakupa											
7. Ostali materij. troškovi											
Σ (UR)											

Detaljni prikaz materijalnih troškova poslovanja (evro, din.)

Nomenklatura troškova	Jed. mere	Planirane količine					Jed.nab. cena	Godišnji iznos				
		11.	12.	13.	14.	15.		11.	12.	13.	14.	15.
1. Troškovi materijala												
2. Troškovi ambalaže												
3. Troškovi energije												
4. Transportni troškovi												
5. Tekuće održavanje												
6. Troškovi zakupa												
7. Ostali mater. troškovi												
Σ (UR)												

Troškovi amortizacije (TA) osnovnih sredstava na godišnjem nivou se, kao kod osnivačkih biznis planova, izračunavaju po istom principu, s tim što se ovde posebno iskazuje i njihov ostatak vrednosti na kraju planskog perioda (tabela).

Plan godišnjih troškova amortizacije sa ostatkom vrednosti (evro, din.)

Vrsta sredstava	1. Početna vrednost	Stopa otpisa	Godišnji iznos		2. Ukupna amortizac.	Ostatak vrednosti (1-2)
			2011.	2012 -15.		
Građ. zemljište			-	-	-	
Građevinski objekti						
Proizvodna oprema						
Kancel. nameštaj						
Kompjut. oprema						
Transport. sredstva						
Ukupno		-				

Troškovi zarada (TZ) se izračunavaju na isti način kao i kod osnivačkih biznis planova (tabela).

Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (evro, din.)

Godine	Mesečna neto zarada	Koeficijent povećanja	Mesečna bruto zarada	Broj za-poslenih	Broj radnih meseci	Ukupna god. bruto zarada
1.						
2						
n.						

Nematerijalni troškovi (NT) se izračunavaju kao i kod osnivačkih biznis planova (tabela).

Godišnji nematerijalni troškovi u planskom periodu (evro, din.)

Vrsta troškova	Godišnji iznos				
	11.	12.	13.	14.	15.
1. Troškovi osiguranja					
2. Troškovi spoljnih usluga					
3. Troškovi reprezentacije					
4. Troškovi platnog prometa					
5. Takse i članarine					
6. Ostali nematerijalni troškovi					
Σ					

Kreditne rashode, koji u razvojnim biznis planovima mogu biti dosta visoki, potrebno je preciznije obračunati. Ovo i stoga što na ovom mestu, pored troškova kamate treba prikazati i iznose ukupnih anuiteta koji se kasnije unose u projekciju finansijskog toka[38].

Postoji više načina izračunavanja ovih troškova, ali je u praksi najčešće korišćen model fiksnih anuiteta, sa primenom komforne metode u obračunu kamata. Ovaj pristup podrazumeva da se, shodno predviđenim uslovima dobijanja kredita, najpre utvrdi vrednost ukupnog duga (UD), što se postiže primenom sledećeg obrasca:

$$UD = D\,(1+i)^m$$

gde je: D – osnovni dug (iznos traženog/dobijenog kredita – evro/din.); i – interkalarna kamatna stopa, koja predstavlja količnik između godišnje kamatne stope (p – u decimalima) i broja anuiteta u jednoj godini (N), odnosno: $i = p/N$; m – broj anuiteta u toku grejs perioda kome se pridodaje jedan anuitet (kao period od dobijanja kredita do početka prve rate otplate), odnosno m=N+1.

Zatim se izračunava anuitetni faktor (Af) primenom sledećeg obrasca:

$$Af = \frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}};$$

gde je: i – interkalarna kamatna stopa (prethodno objašnjena); n - ukupan broj anuiteta tokom otplate kredita, što predstavlja matematički proizvod broja anuiteta u jednoj godini (N) i broja godina otplate kredita (t), odnosno n=N*t.

Na kraju se izračunava iznos jednog anuiteta (A) po obrascu

$$A = Ud * Af.$$

Kao što se vidi, prema ovoj metodi prvo se izračunava UD, zatim Af i na kraju A, čime se dolazi do svih elemenata za obračun troškova kredita[39]:

[38] Naravno, i u ovom slučaju važi pravilo da će davalac kredita, po njegovom odobrenju, dostaviti preduzeću svoj obračun anuiteta po kome će se vršiti otplata, ali je, zbog sagledavanja efekata biznis plana, potrebno da se ovi troškovi što približnije unapred obračunaju.

[39] Na primer: za kredit od 100.000 evra, koji se uzima po kamatnoj stopi od 10% godišnje sa rokom otplate od 5 godina u 4 jednaka anuiteta godišnje i uz grejs period od 1 godine, polazni parametri su: osnovni dug D = 100.000 evra; kamatna stopa p = 10% (0,10); broj godina otplate kredita t = 5 godina ; broj anuiteta u toku jedne godine N=4.

Saglasno obračunatom ukupnom dugu i iznosu jednog anuiteta, najčešće se u biznis planovima sačinjava plan otplate kredita po periodima dospeća za plaćanje (tabela).

Plan otplate kredita po periodima dospeća (evro, din.)

Godina	Mesec	Ostatak duga (OD)	Kamata (K)	Otplata (O)	Anuitet (A)
2011.					
2012.					
...					
Ukupno	-				

U vezi sa tim treba istaći da se ova tabela popunjava na sledeći način:

– 1. red: a) upisivanje ukupnog duga ($UD=OD_1$), b) upisivanje iznosa anuiteta (A), c) upisivanje iznosa kamate ($K_1= OD_1* p$), d) upisivanje iznosa otplate ($O_1 =A-K_1$);[40]

– 2. red: a) upisivanje ostatka duga ($OD_2=OD_1 – O_1$) b) upisivanje iznosa anuiteta (A), c) upisivanje iznosa kamate ($K_2= OD_2 * p$), d) upisivanje iznosa otplate ($O_2 =A-K_2$);

Na osnovu toga se određuju sledeće komponente:

– broj anuiteta u toku grejs perioda m= N+1=4+1= 5 (4 godišnja anuiteta u toku jedne godine + 1 anuitet do početka otplate u narednoj godini);

– interkalarna kamatna stopa i = p/n = 0,10 / 4 = 0,025;

– ukupan broj anuiteta u toku otplate kredita n = N*t= 5*4=20 anuiteta.

Saglasno tome ukupan dug iznosi:

$$UD = D\,(1+i)^m = 100.000 * (1+0,025)^5 = 113.141 \text{ evra.}$$

Sledeći korak je izračunavanje anuitetnog faktora Af:

$$Af = \frac{i}{1-\frac{1}{(1+i)^n}} = \frac{0,025}{1-\frac{1}{(1+0,025)^{20}}} = 0,0641471$$

Na kraju se obračunava iznos jednog anuiteta:

A= UD *Af =113.141 *0,0641471= 7.257,67 evra – što predstavlja osnovu za tabeliranje otplate kredita po periodima dospeća auniteta.

[40] Na primer, za podatke UD=OD1=100.000 evra, A=5.000 evra, p=0,05, ostali podaci iznose: K1=OD1 * p = 100.000 * 0,05 = 500 evra, O1 = A – K1 =5.000 -500=4.500 evra. Na taj način se popunjava prvi red iz tabele, a zatim po istom principu popunjavaju se sledeći redovi tabele.

– n-ti red se popunjava saglasno prethodnim principima;

– kod poslednje stavke „ukupno“ ostatak duga treba da bude 0, zbir otplate treba da bude jednak ukupnom dugu, a zbir kamate i otplate treba da bude jednak zbiru svih anuiteta.

Rezultati prethodne tabele omogućuju sačinjavanje plana otplate kredita po godinama, što se vrši jednostavnim prenošenjem zbirnih iznosa (po godinama) iz prethodne tabele (tabela).

Godišnji troškovi otplate kredita (evro/din.)

Godina	Kamata	Otplata	Anuitet
1.			
2.			
n.			
Ukupno			

Naravno, sve ove izračunate troškove, uz prateće komentare treba uneti u ovaj deo biznis plana.

5.4. Plan osnovnih poslovnih bilansa

U osnovne poslovne bilanse spadaju: bilans uspeha, bilans stanja i bilans trajnih obrtnih sredstava. Pri tome treba istaći da se pri izradi biznis planova najčešće projektuju samo bilansi uspeha i obrtnih sredstava, jer bilans stanja zavisi od unapred teško predvidljive poslovne politike upravljačke strukture firme vezane za raspolaganje slobodnim novčanim sredstvima, načinima raspodele ostvarene dobiti i sl.

Bilans uspeha u planskom periodu se sačinjava na isti način kao što je prikazano i kod osnivačkih biznis planova. On, u osnovi, ukazuje na odnos ukupnih prihoda (UP) i ukupnih rashoda (UR), pri čemu je neophodno da ukupni prihodi budu veći od ukupnih rashoda (tabela).

Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (evro, din.)

Stavke	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1.Ukupan prihod - Domaće tržište - Strano tržište					
2. Ukupni rashodi - Materijal. troškovi - Amortizacija - Bruto zarade - Nematerij. troškovi - Kamate					
3. Bruto dobit (1-2) 4.Porez na dobit 5. Neto dobit (3-4) 6. Rezerve					
Dobit za raspod. (5-6)					

Nakon projektovanja bilansa uspeha stiču su se svi potrebni uslovi za obračun potrebnog iznosa obrtnih sredstava. Ovaj obračun može da se vrši za svaku godinu posebno, a u slučaju konstantnog obima proizvodnje/usluga on se najčešće obračunava za prosečnu godinu plana.

Projekcija obrtnih sredstava se vrši tako što se definišu osnovne obrtne stavke planiranog biznisa, a koje se po teoriji dele u dve grupe (sabirne stavke i odbitne stavke). U sabirne stavke najčešće spadaju zalihe materijala. zalihe nedovršene proizvodnje, zalihe gotovih proizvoda, potraživanja od kupaca i sredstva na žiro računu. Nasuprot njima, odbitne pozicije su: obaveze prema dobavljačima, amortizaciona sredstva, bruto zarade i obaveze iz dobiti (porez na dobit i rezervni fond) – (tabela).

Potrebna trajna obrtna sredstva u prosečnoj planskoj godini (evro, din.)

Agregati	Nomenklatura stavki	Osnov obračuna	Godiš. iznos	Broj dana vezivanja	God. broj obrta	Iznos obrtnih sredstava
A. Sabirne stavke	1. Zalihe materijala 2. Zalihe nedov. proizvodnje 3. Zalihe gotovih proizvoda 4. Potraživanja od kupaca 5. Sredstva na računu	TM UR UR UP UP				
	Σ (A)	-	-	-	-	
B. Odbitne stavke	1. Obav. prema dobavljačima 2. Izdvajanje za amortizaciju 3. Izdvajanje za zarade 4. Obaveze iz dobiti	TM AM BZ OD				
	Σ (B)	-	-	-	-	
C. Trajna obrtna sredstva	Σ (A - B)	-	-	-	-	

Prilikom popune ove tabele se napominje:

- da skraćenice osnova obračuna predstavljaju iznose iz godišnjeg bilansa uspeha za: TM – troškovi materijala, UR – ukupni rashode, UP – ukupni prihod, AM – troškovi amortizacije, BZ – bruto zarade, OD – obaveze iz dobiti;
- da se broj dana vezivanja sredstava posmatra na nivou godine (u okviru 360 dana);
- da godišnji broj obrta sredstava N po stavkama predstavlja količnik dana u godini i broja dana vezivanja;
- da se iznos obrtnih sredstava po stavkama dobija podelom godišnjeg iznosa sa godišnjim brojem obrta.

Na osnovu toga se tako dobijena trajna (stalna) obrtna sredstva uključuju u raniju tabelu ukupnih ulaganja (UU) – pri čemu se ona raščlanjuju na obezbeđena i nova obrtna sredstva.

Razume se, u okviru ovog dela biznis plana tabelirani obračun obrtnih sredstava treba da prati kraći komentar.

6. Ocena prihvatljivosti planiranog biznisa

6.1. Ekonomska ocena planiranog biznisa

Kao i kod osnivačkih, i kod razvojnih biznis planova je potrebno ukratko izložiti koji se modeli koriste za ekonomsku ocenu planiranog biznisa i zašto. Karakteristika ovih vrsta planova je da se planirano poslovanje gotovo uvek analizira dinamičkim pristupom, dok se statički model može, a ne mora koristiti. Najzastupljeniji način predstavlja kombinacija oba ova oblika, pri čemu se prvo ukratko izračunavaju statički indikatori, a zatim se prikazuje detaljna dinamička ocena.

Kod statičkog pristupa, pored ranije objašnjenog obračunavanja koeficijenta ekonomičnosti (KE), stope akumulativnosti (SA) i vremena vraćanja ulaganja (VVU), ovde se primenjuje nešto šira analiza nego kod osnivačkih biznis planova, i to prvenstveno u smislu sagledavanja likvidnosti i rentabilnosti poslovanja u planskom periodu. Osnovu za utvrđivanje likvidnosti čini projekcija finansijskog toka, a osnovu sagledavanja rentabilnosti predstavlja projekcija ekonomskog toka – koja se kasnije koristi i za dinamičku ocenu.

Finansijskim tokom, koji služi za statičku ocenu likvidnosti projekta u toku njegove realizacije obuhvataju se svi izdaci i primici koji će nastati u ukupnom planskom periodu. Ovim tokom, pored svih novčanih primanja i davanja koji nastaju po osnovu ostvarivanja planirane proizvodnje/usluga, prilivnim stavkama obuhvataju se i svi izvori finansiranja (uložena sopstvena sredstva, kreditna sredstva i sl, kao i ostatak vrednosti projekta). Rashodni elementi investicionog karaktera su sva izdvajanja za investicije u osnovna i trajna obrtna sredstva kao i rashodi koji nastaju iz investicionih aktivnosti (a to su najčešće kreditni anuiteti). S druge strane finasijskim tokom se ne obuhvataju troškovi amortizacije jer oni predstavljaju akumulirana sredstva, kao ni troškovi kamata jer se oni iskazuju u okviru anuiteta (tabela).

Projekcija finansijskog toka u planskom periodu (evro, din.)

Stavke	Invest. godina	Godine u planskom periodu				
		11.	12.	13.	14.	15.
I Primici 1.Ukupan prihod 2.Izvori sredstava – Izvršena ulaganja – Nova interna sredstva – Kreditna sredstva 3. Ostat. vred. projekta – Osnovna sredstva – Obrtna sredstva						
II Izdaci 1. Izvršene investicije 2. Nove inv .u osn .sredstva 3. Nove inv. u obr. sredstva 4. Materijalni troškovi 5. Bruto zarade 6. Nemater. troškovi 7. Anuiteti 8. Porez na dobit 9. Rezerve						
Neto primici (I-II)						

Likvidnost biznisa u projekciji finansijskog toka ocenjuje se sagledavanjem iznosa dobijenih neto primitaka i to tako što se planirani biznis smatra prihvatljivim, ako su ovi iznosi pozitivni u celom planskom periodu. Naravno, što je njihova vrednost veća, to su i rezultati projekta povoljniji.

Ekonomski tok, koji je osnovni indikator rentabilnosti poslovanja i koji se pre svega koristi u dinamičkoj oceni, projektuje se slično finansijskom, samo što se njime na prihodnoj strani ne posmatraju prilivi po osnovu izvora finansiranja, a iz rashodnih stavki se izuzimaju odlivi koji nastaju po tom osnovu, tj. kreditni anuiteti, kao i sve druge vrste pozajmica. To praktično znači da se kroz ovaj tok posmatraju samo realni troškovi investiranja i ukupnog poslovanja koji su oslobođeni finansijskih transakcija, što je ustvari i suština odmeravanja rentabilnosti kroz koju se sagledavaju tzv. “čisti efekti” određenog poslovanja (tabela).

Projekcija ekonomskog toka u planskom periodu (evro, din.)

Stavke	Investiciona godina	Godine u planskom periodu				
		11.	12.	13.	14.	15.
I Primici 1. Ukupan prihod 2. Ostat. vred. projekta – Osnovna sredstva – Obrtna sredstva 3. Ostalo						
II Izdaci 1. Izvršene investicije 2. Nove inv. u osn .sredstva 3. Nove inv. u obrt. sredstva 4. Materijalni troškovi 5. Bruto zarade 6. Nematerijalni troškovi 7. Porez na dobit 8. Rezerve						
Neto primici – NP (I-II)						

Posmatranjem iznosa neto primitaka ekonomskog toka može se oceniti da li planirani biznis ostvaruje pozitivne neto efekte, a uopšteno posmatrano zbir tih efekata bi trebalo da bude veći od negativne vrednosti iskazane u startnoj investicionoj godini – čime se potvrđuje ostvarenje rentabilnosti. Pored toga, ovaj tok služi kao polazna osnova za izračunavanje ključnih dinamičkih pokazatelja: neto sadašnje vrednosti, vremena vraćanja ulaganja i interne stope rentabilnosti.

Suština dinamičke ocene je u tome što se njome zbirno posmatraju svi rezultati koji se ostvaruju u ukupnom vremenu obuhvaćenom biznis planom (odnosno u tzv. periodu eksploatacije projekta, tj. plana). Pri tome se projektovane vrednosti neto primitaka iz ekonomskog toka, primenom tzv. diskontnog računa, svode na sadašnju vrednost. Razlog za ovakvu vrstu obračuna je u tome što se vrednost novca pod uticajem raznih faktora kroz vreme smanjuje, pa je, stoga, potrebno utvrditi koja je realna sadašnja vrednost neke sume novca koja treba da bude ostvarena u budućnosti. Suštinski posmatrano, po ovoj dinamičkoj oceni praktično se kompariraju neto primici iz planiranog biznisa (kao rizičniji) sa neto primicima koji se mogu ostvarivati plasmanom uloženog kapitala na tržište novca (kao manje rizični) čiji glavni pokazatelj čini diskontna stopa (prosečna kamata na finanansijskom tržištu) – pri čemu je planirani biznis prihvatljiv, ako su njegovi neto primici veći od neto

primitaka na finansijskom tržištu. To se, kao što je već rečeno, postiže primenom posebnog obračuna kojim se buduća vrednost (neto primici u budućim godinama) svodi na početno vreme (vreme započinjanja biznisa). Ovo se ostvaruje primenom opšteg obrasca:[41]

$$SV = \frac{BV}{(1+i)^n}$$

gde je:

SV - sadašnja vrednost neto primitaka

BV - buduća vrednost neto primitaka

i - diskontna stopa (koja predstavlja prosečnu vrednost kamate kapitala na tržištu, a koja se kod nas sada obično kreće oko 10%, dok je ona u stabilnim ekonomijama znatno niža i iznosi oko 5%).

n - redni broj godine u kojoj se posmatra neto primitak[42].

Svođenje buduće vrednosti novca na sadašnju vrednost se u praksi obično naziva diskontovanje i ono predstavlja postupak koji se koristi pri izračunavanju svih glavnih dinamičkih pokazatelja ekonomske uspešnosti, a to su: neto sadašnja vrednost, vreme vraćanja ulaganja i interna stopa rentabilnosti, kao glavni pokazatelji ekonomske uspešnosti planiranog biznisa.

Neto sadašnja vrednost, kao pokazatelj kojim se određuje novčani iznos ostvarene rentabilnosti, dobija se kada se odabranom diskontnom stopom (i) diskontuju neto primici u svim godinama ekonomskog toka. To se postiže primenom sledećeg obrasca:

$$\Sigma NSV = NSV_0 + NSV_1 + NSV_2 + ...NSV_n = \frac{NP0}{(1+i)^0} + \frac{NP1}{(1+i)^1} + \frac{NP2}{(1+i)^2} + ...\frac{NPn}{(1+i)^n} > 0.$$

gde je:

[41] Na osnovu toga Svetska banka je već pre nekoliko decenija preporučila da se u ekonomskoj oceni planiranog biznisa koristi diskontni račun, tj. račun svođenja budućih primitaka na vreme započinjanje biznisa uz upoređivanje njihovih rezultata sa diskontnom stopom. Na osnovu toga, ekonomska teorija je tu preporuku kao opravdanu prihvatila, pa se zato sada ekonomska prihvatljivost svih razvojnih biznis planova na ovaj način proverava.

[42] Na primer: Iznos neto primitka iz ekonomskog toka u trećoj planskoj godini je BV=300 din., odabrana diskontna stopa je i=10% =0,1. U tom slučaju sadašnja vrednost ovog primitka bi iznosila: $SV = \frac{BV}{(1+i)^n} = \frac{300}{(1+0,1)^3} = 225,4$ din.

ΣNSV – neto sadašnja vrednost projekta
NSV_0 – neto primitak ekonomskog toka u „nultoj“, investicionoj godini (negativni iznos)
NSV_1 – neto primitak ekonomskog toka u prvoj planskoj godini nakon investicione
NSV_2 – neto primitak ekonomskog toka u drugoj planskoj godini nakon investicione
NSV_n – neto primitak ekonomskog toka u poslednjoj planskoj godini nakon investicione.

Neto sadašnja vrednost se može i tabelarno prikazati radi veće ilustrativnosti dobijenih rezultata, (tabela).

Neto sadašnja vrednost u planskom periodu (evro, din.)

Planska godina	Neto primici iz ekonomskog toka	Diskontni faktor (za odabranu diskontnu stopu)	Neto sadašnja vrednost
1.			
2.			
n.			
Σ		-	

U svakom slučaju iznos ΣNSV mora biti pozitivan da bi biznis bio prihvatljiv, što znači da ostvareni iznosi efekata poslovanja treba da premaše visinu izvršenih ulaganja u biznis[43].

Vreme vraćanja ulaganja posmatrano na dinamički način (VVU_d) predstavlja vremenski period u kome se zbir ostvarenih godišnjih diskontovanih primitaka iz ekonomskog toka izjednačuje sa neto sadašnjom vrednošću iz investicione godine (NSV_0). Ono se može izračunati tako što se vrši sabiranje svih iznosa neto sadašnjih vrednosti po godinama dok se ne dobije iznos koji premašuje početnu apsolutnu vrednost iz ekonomskog toka – za šta se može koristiti sledeći obrazac:

[43] Primer: za neto primitke iz ekonomskog toka: NPo = - 100.000 evra, NP_1 30.000 evra, NP_2 = 35.000 evra, NP_3= 40.000 evra i NP_4 = 85.000 evra, uz i = 0,1 (10%), suma neto sadašnje vrednosti bi iznosila:

$$NSV = \frac{NP0}{(1+i)0} + \frac{Np1}{(1+i)1} + \frac{Np2}{(1+i)2} + \frac{Np3}{(1+i)3} + \frac{Np4}{(1+i)4}) = -\frac{100.000}{1} + \frac{30.000}{(1+0,1)1} + \frac{35.000}{(1+0,1)2} + \frac{40.000}{(1+0,1)3} + \frac{85.000}{(1+i)4}$$

= 44.307 evra>0. Ovaj rezultat znači da je planiran biznis po ovom kriterijumu prihvatljiv.

$$VVU = t + \frac{/NSV_0/ - (NSV_1 + NSV_2 + ...NSV_t)}{NSV_{(t+1)}} (god.) \leq GVVU = 7 - 10 \text{ godina}$$ [44]

gde je:

t - redni broj planske godine (npr. t=3) koja prethodi godini u kojoj se apsolutna vrednost investicije (NSV_0) izjednačuje sa zbirom kasnijih neto sadašnjih vrednosti

NSV_0 - vrednost investicije

NSV_t - neto sadašnja vrednost primitaka u t-toj godini, odnosno u godini u kojoj je ΣNSV poslednji put negativna

$NSV_{(t+1)}$ - neto sadašnja vrednost primitaka u t+1 godini, odnosno u godini u kojoj zbir NSV prvi put ima pozitivnu vrednost

GVVU- granično vreme vraćanja ulaganja.

Interna stopa rentabilnosti (ISR) je diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost negativnih neto primitaka (po godinama) iz ekonomskog toka sa sadašnjom vrednošću pozitivnih primitaka, odnosno to je ona diskontna stopa za koju je NSV projekta jednaka nuli. Izračunava se putem više pokušaja, odnosno diskontovanjem neto primitaka pretpostavljenim stopama sve dok se ne utvrdi za koju najvišu diskontnu stopu NSV ima pozitivan iznos, a za koju najmanju diskontnu stopu negativan iznos. Kada se utvrde ove dve stope, interna stopa rentabilnosti se dobija primenom sledećeg obrasca:

$$ISR = R_1 + \frac{\Sigma NSV_{pp}(R_2 - R_1)}{\Sigma NSV_{pp} - \Sigma NSV_{pn}} (\%) > GISR = i\ (\%)$$

gde je:

R_1 - vrednost diskontne stope čijom primenom se dobija poslednja pozitivna vrednost ΣNSV (npr. R_1=30%)

R_2 - vrednost diskontne stope čijom primenom se dobija prva negativna vrednost ΣNSV (npr. R_2=35%)

ΣNSV_{pp} - pozitivni zbir neto sadašnjih vrednosti primitaka dobijen primenom diskontne stope R_1

ΣNSV_{pn} - negativni zbir neto sadašnjih vrednosti primitaka dobijen primenom diskontne stope R_2.

---

[44] Na primer, za podatke t=3 godine, NSV0 = 160.000 evra, NSV1 = 60.000 evra, NSV2 = 50.000 evra, NSV3 = 40.000 evra i NSV4 = 30.000 evra, vreme vraćanja ulaganja bi iznosilio:

$$VVU = t + \frac{/NSV_0/ - (NSV_1 + NSV_2 + NSV_3)}{NSV_4} = 3 + \frac{160.000 - (60.000 + 50.000 + 40.000)}{30.000} =$$

= 3,33 godine < GVVU = 7 – 10 godina – pa je po ovom kriterijumu planirani biznis prihvatljiv.

i - odabrana diskontna stopa (%).[45]

Svakako, planiran biznis sa ovog aspekta je prihvatljiv, ako je interna stopa rentabilnosti veća od granične vrednosti.

Prilikom prikaza ekonomske ocene planiranog biznisa u biznis planu iz navedene teorije treba samo vršiti obračune po navedenim obrascima i tabelirati određene rezultate, naravno uz kraće komentare.

6.2. Ocena rizika planiranog biznisa

U nastupajućim uslovima sve bržih i rizičnijih tržišnih promena, ocena rizičnosti razvojnih biznis planova zahteva da se izvrši i sa statičkog i sa dinamičkog aspekta. Statički aspekt obuhvata izračunavanje i interpretiranje praga rentabilnosti (PR) – što je dato u osnivačkim biznis planovima. Međitim, dinamički način podrazumeva proveru rizičnosti korišćenjem tzv. senzitivne anallize, koju treba detaljnije objasniti. Naime dinamički aspekt provere rizičnosti podrazumeva izračunavanje osnovnih dinamičkih pokazatelja (neto sadašnje vrednosti, vremena vraćanja ulaganja i interne stope rentabilnosti) projekta za slučajeve pretpostavljenih nepovoljnih kretanja na tržištu (na primer za slučaj pada prodajne cene proizvoda za 5-10%, rasta ukupnih troškova za 10%, povećanja troškova investiranja za 10-20% i sl.). Naravno, da bi se ovi pokazatelji mogli izračunati, potrebno je da se, uvažavajući pretpostavljene promenjene parametre (ukupan prihod, ukupni rashodi itd.), sačine nove projekcije bilansa uspeha projekta, pa zatim ekonomskog toka, da bi se na osnovu njegovih neto primitaka utvrdile vrednosti glavnih dinamičkih indikatora.[46]

---

[45] Na primer, za podatke R_1 = 25%, R_2 = 30%, ΣNSVpp = 160.000 evra, ΣNSVpn = -60.000 evra, i=10%, interna stopa rentabilnosti bi iznosila:

$$ISR = R1 + \frac{\Sigma NSVpp(R2 - R1)}{\Sigma NSVpp - \Sigma NSVpn} = 25 + \frac{160.000\ (30 - 25)}{160.000 - (-60.000)} = 28{,}6\% > i = 10\%$$

- pa je zato po ovom kriterijumu planirani biznis prihvatljiv.

[46] Pri senzitivnoj analizi u biznis planu se ove nove projekcije bilansa uspeha i ekonomskog toka posebno ne prikazuju, već je uobičajneno da se samo sažeto tabeliraju dobijeni dinamički parametri.Na primer:

Analiza osetljivosti projekta X

Parametri	Vrsta promene	Obim promene	NSV (evro)	VVU (god.)	ISR (%)
Ukupan prihod	smanjenje	10%	320.000	3,8	28%
Ukupan rashod	povećanje	10%	300.000	3,9	26%
Ukupna investicija	povećanje	15%	280.000	4,1	24%

Prema ovim rezultatima može se zaključiti da je planirani biznis otporan na sve tri pretpostavljene negativne tržišne promene (pad prihoda, rast ukupnih troškova poslovanja i rast troškova investicija).

Oba ova načina imaju određene prednosti i nedostatke. Prednost statičkog načina je u uvažavanju odnosa između fiksnih i varijabilnih troškova, a njegov nedostatak je u zanemarivanju celine planskog perioda – što obrnuto važi kada je u pitanju dinamički način ocene rizika. Upravo zato je, radi sigurnije ocene rizika planiranog biznisa, veoma bitno primeniti oba ova načina i komplementarno interpretirati njihove dobijene rezultate.

Shodno tome na ovom mestu biznis plana treba izračunati i kratko prokomentarisati otpornost planiranog biznisa na negativna tržišna dešavanja u planskom periodu.

6.3. Društvena ocena planiranog biznisa

Pri ovoj oceni, slično kao kod osnivačkih biznis planova, treba istaći efekte koje će planirana proizvodnja/usluge imati na rast bruto društvenog proizvoda, devizne prilive zemlje, pospešivanje primene novih tehnologija, smanjenje nezaposlenosti i sl.

6.4. Zaključna ocena planiranog biznisa

Pri izvođenju zaključne ocene sačinjenog biznis plana uputno je sažeto prikazati sve njegove bitne karakteristike koje su opredeljujuće za donošenje konačne odluke o prihvatanju ili odbacivanju sačinjenog plana. To podrazumeva potrebu naglašavanja da li je izvršena elaboracija dokazala da je plan realan (odnosno da li je moguće planirani razvoj realizovati na tržištu), zatim da li je on izvodljiv (tj. da li je moguće obezbediti materijalne i kadrovske uslove, kao i sredstva finansiranja za njegovu realizaciju) i, najzad, da li je on prihvatljiv sa ekonomskog, rizičnog i društvenog stanovišta. Ako su svi ovi faktori pozitivni u tom smislu se može preporučiti menadžmentu firme da taj biznis plan prihvati i primeni, odnosno obrnuto.

7. Dokumentacioni prilozi biznis planu

Obrada ovog završnog dela je analogna obradi istoimenog dela kod osnivačkih biznis planova, s tim što je obim priloga nešto veći u smislu prilaganja: registracionih dokumenata firme, bilansa uspeha i stanja firme i dr.

3. IZRADA I VALORIZACIJA BIZNIS PLANOVA

3.1. Organizacija planera i prikupljanje podataka

a) Organizacija planera. Sastav lica koja učestvuju u izradi konkretnog biznis plana zavisi od toga da li taj posao vodi eksterni ili interni planer. U prvom slučaju eksterni planer, koji uslužno planira biznis za zainteresovanu firmu, najčešće u tu svrhu formira svoj tim u koji prvenstveno ulaze: rukovodilac firme (radi dobijanja ključnih razvojnih podataka), određeni stručnjaci firme (za dobijanje razvojno-tehnoloških podataka), uz eventualni dodatak određenog eksperta iz okruženja (u slučaju kada planer nedovoljno poznaje tehnologiju biznisa za koju sačinjava biznis plan). Sličnu ekipu formira i interni planer, s tim što je on u tome veoma zavisan od rukovodstva firme.

Po logici konkretnog timskog rada, rukovodilac tima je vodeći planer biznisa, dok mu ostali članovi sa svoje strane pomažu u određenim fazama izrade biznis plana. Naravno, iz toga proističe obaveznost učešća planera biznisa u svim aktivnostima vezanim za valorizaciju sačinjenog biznis plana. Međutim, ulogu vodećeg planera može preuzeti sam osnivač buduće firme ili menadžer postojeće firme, naravno ukoliko je on za taj posao kompetentan. Ovakva situacija se češće sreće kod izrade osnivačkih (jednostavnijih) nego kod izrade razvojnih (složenijih) biznis planova .

b) Izvori podataka. Podaci (to jest sve vrste poslovnih informacija) za izradu konkretnog biznis plana u osnovi se mogu prikupljati iz tri vrste izvora: publikovanih, empirijskih i istraživačkih. Publikovane izvore čine već zabeleženi podaci u raznim pisanim tekstovima. Nasuprot tome, empirijske izvore predstavljaju subjekti od kojih se pribavljaju nezabeleženi (nepublikovani) podaci. Istraživačke izvore čine podaci vezani za tržišnu proveru prihvatljivosti nameravane buduće reprodukcije firme, naročito u smislu nomenklature i forme proizvoda/usluga, zatim njihovih prodajnih cena i načina distribuiranja i dr.

Publikovani izvori podataka se dele na monografske, dokumentacione i elektronske[47].

[47] Treba istaći da se u raspoloživoj literaturi iz oblasti planiranja biznisa neznatna pažnja posvećuje obradi publikovanih izvora planskih podataka i tehnologije njihovog preuzimanja.

Monografskim izvorima obuhvataju se naučno–stručne knjige čija se najveća koncentracija nalazi u nacionalnim i specijalizovanim bibliotekama (javnim ili internim). Saglasno tome, zavisno od stručnog profila planera biznisa, on može da konsultuje određene naučno-stručne monografije kako bi iz njih preuzeo bitne podatke za potrebe izrade konkretnog biznis plana (npr. elaboriranu proizvodnu ili uslužnu tehnologiju koja će se koristiti u biznis planu i sl.). U svakom slučaju, ukoliko je potrebno konsultovati određene monografske izvore, planer treba da iz njih preuzme relevantne podatke koje će kasnije koristiti pri elaboriranju biznis plana.

Dokumentacione izvore najčešće čine pisana dokumenta koja nisu personalno elaborirana, već predstavljaju kolektivna dela određenih organizacija ili institucija. U njih, kada je reč o organizacijama (npr. o privrednim subjektima), naročito spadaju: registraciona akta, statuti, modeli primenjene unutrašnje organizacije, poslovni bilansi, bankarski izveštaji, liste kupaca i dobavljača, tehnološki postupci, poslovni ugovori i predugovori, certifikati kvaliteta, javna priznanja, katalozi proizvoda/usluga itd. S druge strane, kada su u pitanju institucionalni dokumentacioni izvori, njima se obuhvataju neautorizovane publikacije državnih, strukovnih i drugih institucija, kao što su: razne razvojne strategije, zakonska i podzakonska akta iz oblasti privređivanja, zvanični statistički izveštaji, razne druge opšte informacije i sl. Naravno, u svakom slučaju planer biznisa pažljivo mora da odabere skup dokumentacionih izvora koje će konsultovati za potrebe izrade konkretnog biznis plana, što takođe važi i za njegove saradnike koji su uključeni u izradu biznis plana. U tom slučaju, važniji dokumentacioni izvori (kao što su dokumenta naručioca), pored njihovog konsultovanja, kasnije služe i kao dokumentacioni prilozi sačinjenom biznis planu.

Elektronski izvori planskih podataka su donekle slični prethodno izloženim institucionalnim dokumentima, s tim što njihov najveći broj nije personalno autorizovan. Oni planeru biznisa mogu da posluže u veoma različite svrhe, a najpre za dobijanje informacija o: matičnoj konkurenciji u oblasti kojoj pripada biznis plan, potencijalnim kupcima, cenama prodaje planiranih proizvoda/usluga, dobavljačima i cenama planiranog repromaterijala, isporučiocima potrebne opreme i njenim cenama, uslovima pod kojima finansijske institucije odobravaju kredite, itd. Kao što se vidi, elektronski izvori planskih podataka su veoma bogati i oni se stalno umnožavaju i usavršavaju. Zato savremeni planer biznisa treba stalno da prati elektronske izvore privrednih podataka, jer on na taj način održava svoju savremenost i štedi vreme potrebno za izradu biznis plana.

Empirijski podaci se personalno obezbeđuju od: poslodavaca, saradnika poslodavaca i eksternih eksperata[48].

Poslodavci predstavljaju najvažniji i nezaobilazni izvor empirijskih podataka pri izradi svakog biznis plana. Naime, oni kao naručioci, planeru biznisa obezbeđuju najbitinije podatke za biznis plan, naročito u smislu sintetizovanog prikaza stanja i poslovnih faktora firme, isticanja i opisa odabrane poslovne ideje, nameravanog plana proizvodnje i usluga, vizije potencijalnih kupaca planiranih proizvoda/usluga, sagledane strukture dobavljača, nameravanih investicionih zahvata, konstrukcije finansiranja investicije, orijentacionih cena prodaje i pratećih troškova i dr. Zbog toga je jako bitno da planer biznisa o svemu tome adekvatno intervjuiše poslodavca, pri čemu se preporučuje korišćenje odgovarajućeg protokola sa unapred pripremljenim pitanjima. Naravno, tokom tog intervjuisanja, planer biznisa ne treba da se svede na pukog evidentičara razvojih namera poslodavca, već, po potrebi, treba da koriguje poslodavca – naročito ako su njegove razvojne namere neistražene i ako one ne vode potrebnoj ekonomskoj efikasnosti nameravanog biznisa.

Saradnici poslodavca praktično služe za obezbeđivanje konkretnijih planskih podataka u okviru opšte razvojne namere firme koju je determinisao poslodavac. Ovo se naročito odnosi na pojašnjenje predviđene investicije, detaljnije sagledavanje nameravane tehnologije i organizacije, preciznije determinisanje investicionih zahvata, konkretnije isticanje kupaca i dobavljača itd. U tom kontekstu planer biznisa ove podatke takođe treba da prikupi prikladnim intervjuisanjem i u okviru prethodno pomenutog protokola. Razume se, on pri tome mora da posveti posebnu pažnju tome da iskazi saradnika ne odudaraju od izložene razvojne namere firme koju je definisao sam poslodavac.

Eksterni eksperti, kao izvori empirijskih podataka za potrebe izrade biznis plana, korisni su u slučaju kada ni poslodavac ni planer nemaju sve odgovore u vezi problematike koja proističe iz zahteva nameravanog biznisa. U vezi sa tim moguće je da sam poslodavac angažuje pogodnog eksperta (ili više njih) koji detaljno poznaje problematiku obuhvaćenog biznisa, odnosno da on izbor prepusti planeru biznisa. U oba ova slučaja, odabrani ekspert svakako treba da bude vrhunski poznavalac konkretnog biznisa i on se u praksi naročito angažuje prilikom osvajanja potpuno nove proizvodne ili uslužne tehnologije (posebno, patentirane), zatim za sugerisanje nabavke nove opreme, kao i za determinisanje unutrašnje organizacije u planiranom biznisu. Svakako, planer biznisa od njega treba da obezbedi adekvatne planske podatke, što je najbolje učiniti tako što će

[48] Takođe, raspoloživa literatura iz planiranja biznisa praktično malu pažnju posvećuje obradi izvora za prikupljanje empirijskih podataka, kao i procesu njihovog prikupljanja..

angažovani ekspert pripremiti kraći pisani separat na temu za koju je angažovan. Naravno, planer će taj tekst prikladno ugraditi u tekst biznis plana.

Najzad, u cilju verifikacije nameravane buduće reprodukcije firme, ukoliko ona nije već tržišno istražena, pre otpočinjanja sa izradom biznis plana planeri treba da organizuju izvođenje adekvatnog istraživanja – o čemu je u ovom radu ranije već raspravljano. Cilj ovog istraživanja je da se tržišno provere osnovne karakteristike nameravanih proizvoda/usluga (forme, funkcije, cene i distribucije) i da zatim, na predlog planera, menadžment firme za plan odabere one proizvode/usluge koje su tržišno najatraktivnije. Naravno, ta istraživanja se moraju ubrzano realizovati kako bi se obezbedili ovi svakako navažniji podaci za izradu i osnivačkih i razvojnih biznis planova.

3.2. Izrada osnovnih biznis planova

a) Izrada osnivačkih planova. Osnivačko planiranje biznisa, po svojoj logici, u svim varijantama podrazumeva da ga vodi osnivač, a ukoliko on nema potrebnu plansku kompetentnost, planiranje svog biznisa može prepustiti adekvatnom planeru sa kojim mora tesno sarađivati.

U svim ovim slučajevima lice koje vodi izradu biznis plana naročito brine o prikupljanju potrebnih podataka, eventualnom angažovanju spoljnih saradnika, izradi preliminarne verzije biznis plana, kao i finalizaciji teksta i usvajanju biznis plana. Kao što se vidi, planer biznisa je pojedinac koji odgovara za kvalitet i vreme izrade biznis plana, bez obzira da li je on u ulozi osnivača biznisa ili u ulozi angažovanog eksternog planera biznisa.

U situacijama kada planer biznisa za potrebe izrade biznis plana, kao ispomoć pozove određene saradnike (pre svega eksperte za specifične delove biznis plana), tada je najbolje da on sa njima uspostavi poslovni odnos na prinicipima savremenog timskog rada. To u konkretnom smislu podrazumeva da planer biznisa prikladno informiše odabranog saradnika o bitnim odlikama naručenog biznis plana, zatim da dogovori formu i sadržaj segmenta plana koji će saradnik obraditi, kao i da precizira vreme predaje obrađenog separata sa pripadajućom naknadom za obavljene poslove.

Tokom saradnje, na zahtev angažovanog saradnika, planer biznisa bi trebalo da mu pojasni dobijeni projektni zadatak, odnosno da sa njim reši eventualne probleme i moguće dileme. Sve to, naravno, treba da se odvija uz

puno međusobno stručno i kolegijalno uvažavanje i uz poštovanje interno dogovorenih prava i obaveza.

Nakon preuzimanja vodeće uloge u izradi osnivačkog biznis plana i zatim izvršenog izbora eventualno potrebnih stručnih saradnika, planer biznisa pristupa faznoj izradi tog plana. Kao i pri izradi bilo kakvog stručnog rada, izradu osnivačkog biznis plana najbolje je izvršiti preko sledećih faza: utvrđivanja izvora za prikupljanje publikovanih podataka, konsultovanja odabranih publikovanih izvora, prikupljanja empirijskih podataka, tržišne provere odabranih proizvoda/usluga, skiciranja preliminarne verzije biznis plana, uobličenja završne verzije plana i predaje gotovog biznis plana naručiocu na usvajanje.

Utvrđivanje izvora za prikupljanje publikovanih podataka, kao što je već rečeno, obuhvata definisanje monografskih, dokumentacionih, elektronskih izvora iz kojih će se preuzeti bitni podaci za izradu konkretnog biznis plana. Naravno, vrste i obimi ovih izvora zavise od stepena upoznatosti planera sa potrebama izrade konkretnog biznis plana. No, bez obzira na sve te detalje, bitno je da se pri izradi svih osnivačkuh biznis planova od osnivača preuzme sva važna lična dokumentacija vezana za izradu biznis plana buduće firme.

Konsultovanje obezbeđenih izvora za prikupljanje publikovanih podataka (naročito dokumentacionih) predstavlja fazu koju takođe realizuje sam planer biznisa. On zato mora da bude upućen u suštinu i značaj svih tih izvora kako bi ih na kompetentan način proučio. Naravno, pri proučavanju tih izvora, planer biznisa treba da koristi beležnicu podataka, koja će mu zatim biti od pomoći u izradi teksta biznis plana.

Prikupljanje empirijskih podataka predstavlja sledeću fazu u okviru koje planer biznisa sakuplja konkretne podatke o budućoj firmi koristeći kao sagovornika samog osnivača. Pri tome, saglasno već rečenom, preporučuje se da planer biznisa koristi svoj kreirani protokol, kako bi na najracionalniji način sakupio sve potrebne podatke (o poslovnoj ideji, programu razvoja, tržištu prodaje i nabavke, tehnologiji i organizaciji, strukturi investicije, cenama prodaje i nabavke i sl.).

Ukoliko proizvodi ili usluge koji se nameravaju reprodukovati u budućoj firmi nisu dovoljno tržišno istraženi, planer biznisa u tom slučaju treba da realizuje adekvatno tržišno istraživanje kako bi se za sam plan definisala njihova nomenklatura.

Skiciranje preliminarne verzije biznis plana, uz eventualnu pomoć angažovanih saradnika, vrši planer. Ovo skiciranje treba realizovati saglasno

ranije izloženoj formi osnivačkih biznis planova. Pri tome, naročito kada se biznis plan mora kreditirati, planer biznisa treba da uvaži strukturu biznis plana koju ponekad zahteva odabrana finansijska institucija. U svakom slučaju tekst sačinjene skice biznis plana treba da bude obrađen saglasno uobičajenoj kulturi pisanja savremenih stručnih radova[49].

Uobličavanje završne verzije biznis plana čini fazu u okviru koje, nakon vremenske distance od oko 2-3 dana, planer biznisa pažljivo pregleda tekst skiciranog biznis plana. Pri tome on, po potrebi, sadržinski i jezički rediguje tekst plana. Nakon toga, planer biznisa pristupa umnožavanju i koričenju definitivno završenog biznis plana, brinući pri tome da celina tog elaborata bude sadržinski i estetski korektno priređena.

Na kraju, tekst gotovog biznis plana planer biznisa predaje osnivaču da bi ga on proučio i zatim prihvatio ili odbacio. Međutim, ako osnivač obavlja ulogu i planera svog biznisa, u tom slučaju on će, zavisno od dobijenih rezultata, takođe prihvatiti ili odbaciti sačinjen biznis plan. Naravno, ako osnivač prihvati biznis plan, on će na osnovu njega pristupiti registrovanju i zatim vođenju svoje najpre male firme.

b) Izrada razvojnih biznis planova. Prethodna razmatranja vezana za izradu osnivačkih biznis planova u najvećoj meri su reprezentativna i za izradu razvojnih biznis planova. Određene manje razlike u tome se pojavljuju u sledećem:

– osnivačke biznis planove može realizovati i manje iskusan planer biznisa kao pojedinac, a izrada razvojnih biznis planova zahteva angažovanje iskusnih planera biznisa;

– kod izrade osnivačkih biznis planova najćešće nije potrebno angažovati saradnike, dok izrada razvojnih biznis planova pretežno zahteva da planer biznisa angažuje određene stručne saradnike;

– pri izradi osnivačkih biznis planova manja je potreba za korišćenjem eksternih publikovanih podataka (izvan firme), nasuprot čemu izrada razvojnih biznis planova najćešće povlači pojačanu potrebu korišćenja tih podataka.

[49] U raspoloživoj stručnoj literaturi postoji mali broj monografija posvećenih kulturi pisanja stručnih radova. U tome se može izdvojiti knjiga: Radovanić, T. – Jovanović, V.: *Izrada studentskih radova*, Autorsko izdanje, Novi Sad, 2006, str. 14-18.

Što se tiče samog procesa, izrada razvojnih biznis planova je praktično identična izradi osnivačkih biznis planova. Međutim, sadržinski gledano, praktično svi delovi razvojnog biznis plana su obuhvatnije i detaljnije obrađeni u odnosu na delove osnivačkog biznis plana. Inače, što se tiče ostalih postupaka u izradi osnivačkih i razvojnih biznis planova, oni su praktično identični.

c) Preporuke za uvežbavanje. Prilikom izučavanja planiranja biznisa, preporučuje se sledeće:

- da učenici srednje škole koji izučavaju planiranje biznisa, nakon obrađene teorije, grupno pripreme po jedan osnivački biznis plan (sa fiktivnim podacima), koji će zatim pred odeljenjem javno braniti – zato što će učenici na taj način najbolje pokazati nivo savladanosti te građe i što neke od njih to može motivisati da kasnije za sebe pripreme adekvatan osnivački biznis plan i na osnovu njih osnuju i vode sopstvene male firme;
- da studenti koji izučavaju planiranje biznisa, nakon obrađene teorije, u formi seminarskih radova, individualno pripreme odabrane osnivačke biznis planove (fiktivne ili realne) koje će zatim javno braniti – čime će oni najbolje dokazati nivo savladane teorije i što ih kasnije može motivisati da priđu izradi svojih osnivačkih biznis planova radi osnivanja i vođenja svojih budućih firmi; i
- da na seminarima za osposobljavanje profesionalnih planera biznisa svaki polaznik prvo pripremi i javno brani sačinjen realan osnivački biznis plan, a zatim pripremi i javno brani realan razvojni biznis plan – čime će on najubedljivije dokazati svoju osposobljenost za profesionalno planiranje biznisa.[50]

3.3. Valorizacija pripremljenih biznis planova

a) Subjekti valorizacije. Po logici stvari, glavnog valorizatora sačinjenog biznis plana čini menadžment firme. Međutim, on je ponekad u obavezi da svoj biznis plan prezentira drugim eksternim subjektima prvenstveno sa ciljem:

– obezbeđivanja nedostajućih investicionih sredstava kojim se obuhvata odobravanje dugoročnih ili kratkoročnih kredita od strane finansijskih institucija (banaka i fondova); i

– uspostavljanja poslovnih odnosa sa pogodnim partnerima (privrednim subjektima i fizičkim licima) u cilju finansiranja planiranog biznisa, odnosno u cilju sigurnijeg plasmana planiranih proizvoda/usluga na ciljna tržišta ili radi nekog drugog zajedničkog delovanja.

[50] Uspešnost ovakvog načina uvežbavanja izrade biznis planova prvenstveno zavisi od planske kompetentnosti nastavnika. Upravo zato treba težiti da se nastava iz ove oblasti isključivo poverava fakultetski obrazovanim licima koja su se, kroz usavršavanje, osposobila za profesionalne planere biznisa.

Pri internoj valorizaciji pripremljenog biznis plana menadžmentski organi firme su potpuno nezavisni u tom poslu, budući da se taj plan tiče daljeg poslovnog razvoja njihove firme. Takođe, i pomenuti eksterni valorizatori nezavisno ocenjuju biznis plan dobijen od firme, pri čemu[51]:

– kreditor ostvaruje uvid u biznis plan investitora isključivo u funkciji odobravanja traženog kredita, tj. u funkciji sagledavanja njegove podobnosti za vraćanje odobrenog kredita, u čemu se interes kreditora sastoji u naplati kamate kao svog prihoda;

– poslovni partner proučava biznis plan investitora prvenstveno sa ciljem obezbeđivanja svojih poslovnih interesa, pri čemu se on orijentiše prema izglednosti primene biznis plana za ostvarenje lične zarade.

U oba ova slučaja nosilac biznis plana računa sa tim da eksterni posmatrač (banka ili partner) neće tu poziciju zloupotrebiti u smislu preuzimanja odabrane poslovne ideje, odnosno u smislu njenog saopštavanja konkurentskim firmama.

Kao što je rečeno, valorizacija pripremljenih biznis planova deli se na: internu (od strane vlasnika firme) i eksternu (od strane subjekata izvan firme) – o čemu treba nešto više reći.

b) Interna valorizacija. Principijelno gledano, sačinjeni biznis plan razmatra i prihvata vlasnička struktura firme. Nju može da čini pojedinac (samostalni vlasnik/preduzetnik, najčešće u malim firmama) ili grupa vlasnika (skup ulagača kapitala) u raznim privrednim društvima (najčešće u većim firmama). U prvom slučaju, vlasnik kao pojedinac ima sve ingerencije oko razmatranja i prihvatanja biznis plana, dok u drugom slučaju te nadležnosti ima nadležni vlasnički organ (najčešće upravni odbor firme).

S obzirom na prethodno, pojedinac kao vlasnik firme bira način na koji će proučiti i prihvatiti biznis plan. On to direktno može učiniti na samoj primopredaji gotovog biznis plana, nakon njegovog globalnog pregleda i isticanja njegovih karakteristika od strane planera biznisa. Pored toga, vlasnik kao pojedinac može preuzeti biznis plan kasnije detaljno proučiti i zatim saopštiti planeru biznisa da li ga on prihvata. Međutim, ukoliko se vlasnik ne saglasi sa celinom sačinjenog

[51] U raspoloživoj literaturi iz oblasti planiranja biznisa nije određenije proučavano pitanje odnosa firme kao investitora prema subjektima kojima se sačinjen biznis plan dostavlja na uvid.

biznis plana, on to saopštava planeru biznisa tražeći odgovarajuću doradu. U takvom slučaju planer biznisa je u obavezi da date opravdane primedbe otkloni i da zatim korigovani biznis plan ponovo dostavi vlasniku na prihvatanje. U svakom od tih slučajeva vlasnik autonomno odlučuje o prihvatanju biznis plana svoje firme. Isti postupak važi i za slučaj kada osnivač sam pripremi svoj osnivački biznis plan, odnosno kada vlasnik sam pripremi razvojni biznis plan svoje firme.

Slična je procedura prihvatanja sačinjenog razvojnog biznis plana i od strane upravnog odbora firme. Razlika je samo u tome što se biznis plan razmatra na sednici tog odbora i što u njegovom prihvatanju učestvuju svi članovi ovog upravnog organa. Pri tome se podrazumeva da planer biznisa obavezno prisustvuje sednici na kojoj se biznis plan razmatra, gde treba da odgovori na sva pitanja koja mu budu postavili svi članovi tog odbora. Nakon prihvatanja plana na ovaj način, njega overava predsednik upravnog odbora. Razume se, u slučaju usvojenih primedbi planer je u obavezi da tekst biznis plana adekvatno doradi.

c) Eksterna valorizacija. S obzirom na prethodna razmatranja, u oblike eksterne valorizacije biznis planova spadaju: kreditna i partnerska valorizacija.

Kreditnu valorizaciju obavljaju finansijske institucije (poslovne banke i fondovi) sa ciljem minimiziranja rizika od nevraćanja odobrenih kredita. Ove institucije su u tom smislu utvrdile određene kriterijume za ocenu trenutne i buduće kreditne sposobnosti zajmotražioca.[52] Upravo zato je bitno da planeri biznisa dobro poznaju postupke kreditne valorizacije biznis planova, kako bi to imali u vidu prilikom izrade planova u kojima se predviđa obezbeđenje kreditnih sredstava. Upravo stoga što se u današnje vreme razvoj biznisa sve više oslanja na obezbeđivanje kreditnih sredstava, bitno je da se planeri biznisa bliže upoznaju sa obe navedene analize koje realizuju finansijske institucije.

Utvrđivanje trenutne (dostignute) podobnosti zajmotražilaca finansijska institucija realizuje sa ciljem redukovanja sopstvenog rizika vezanog za eventualno nevraćanje odobrenog kredita. Zbog naglašene složenosti te aktivnosti, ni među teoretičarima ni među praktičarima danas ne postoji jedinstveno mišljenje o tome šta ovom analizom treba obuhvatiti. Ipak, na osnovu opšte finansijske teorije, ovom analizom se najčešće obuhvata ocena sledećih

[52] Finansijske institucije poslednjih godina najčešće odobravaju kratkoročne kredite (do godinu dana) privrednim subjektima samo na osnovu ocene njihove kreditne sposobnosti i bez ostvarenja uvida u njihove biznis planove, dok se kod dugoročnog kreditiranja (preko godinu dana) zbirno ocenjuju kreditna sposobnost i biznis plan zajmotražioca.

pokazatelja: finansijske uspešnosti, finansijske strukture, finansijske likvidnosti finansijske aktivnosti, neto obrtnog fonda i novčanog toka (cash flow-a).

Prilikom utvrđivanja i procene navedenih parametara moguće je koristiti više metoda, kao što su: uporedna analiza bilansa, metoda trenda i racio metoda. Najzastupljenija od njih je racio metoda, koja se u suštini zasniva na podacima iz bilansa uspeha i bilansa stanja, ali se pri tome gotovo uvek vrši ukrštanje elemenata iz oba ova dokumenta. Pri tome se dobijeni iznosi izražavaju u koeficijentima što omogućuje njihovo lako definisanje i poređenje dobijenih vrednosti sa onima koje se smatraju prihvatljivim. Racio metoda se pretežno koristi za ocenu finansijske likvidnosti, strukture kapitala i zaduženosti privrednog subjekta. Metoda analize bilansa se uobičajeno upotrebljava za ocenu profitabilnosti i kod izračunavanja neto obrtnog fonda. Metoda trenda služi kao dopunski instrument kojim se prati kretanje osnovnih pokazatelja uspešnosti firme, odnosno utvrđuje se da li oni imaju rastući ili opadajući tok. Takođe, kao dopuna svemu ovome, neke finansijske instutucije direktnim posetama privrednim subjektima stiču dodatni uvid u kreditnu sposobnost zajmotražioca – što u principu važi za one firme koje finansijska institucija nedovoljno poznaje.

Takođe se, naročito poslednjih godina, u ovoj analizi koriste i dodatni faktori vrednovanja koji obuhvataju procenu određenih karakteristika zajmotražioca, s tim što oni u principu nisu finansijskog karaktera, ali za koje se smatra da u budućnosti mogu imati značajan uticaj na njegovo poslovanje. Njima se najčešće obuhvata ocena delatnosti kojom se firma bavi, kvalitet njenog menadžmenta, okruženje u kome posluje, subjekti sa kojima najčešće sarađuje i sl. Ipak opšta finansijska analiza je svakako najznačajnija, te će se ona ovde detaljnije izložiti.

Saglasno svemu tome, ukratko će se prikazati ocenjivanje kreditne sposobnosti privrednog subjekta preko najščešće korišćenih pokazatelja u finansijskoj praksi, u koje spadaju:

- stopa prinosa (SP), kao odnos neto dobiti (ND) i ukupnog kapitala (UK) - $SP = \frac{ND}{UK} 100(\%) > 10(\%)$;

- marža sigurnosti (MS), kao odnos sopstvenog kapitala (SK) i ukupnih obaveza (UO) - $MS = \frac{SK}{UO} > 1$;

- stepen samofinansiranja (SS), kao odnos sopstvenog kapitala (SK) i ukupnog kapitala (UK) - $SS = \frac{SK}{UK} > 1$;

- stepen finansijske stabilnosti (FS), kao odnos dugoročnih obaveza (DO) i trajnog kapitala (TK) - $FS = \frac{DO}{TK} < 1$;

- stepen tekuće likvidnosti (TL), kao odnos obrtnih sredstava (OS) i kratkoročnih obaveza (KO) - $TL = \frac{OS}{KO} > 1$;[53]

Svi navedeni i neki drugi pokazatelji služe za izvođenje zaključne ocene o kreditnoj sposobnosti zajmotražioca, koja, uz ocenu biznis plana, predstavlja osnovu za kreditno odlučivanje u finansijskim instiucijama.

Vrednovanje biznis plana je oblast koja je teorijski utemeljena i koja se neprekidno dopunjuje i unapređuje. Njen osnovni cilj je utvrđivanje opravdanosti i prihvatljivosti (odnosno isplativosti) planiranih razvojnih aktivnosti privrednih subjekata. Opšteprihvaćeni standardi za vrednovanje biznis planova su oni koji se zasnivaju na poznatoj Unido metodologiji, a koji su uspostavljeni od strane Svetske banke i koriste se u gotovo svim zemljama. Ova metoda u analizi podrazumeva primenu dinamičkog postupka (diskontnog računa) i ona se upotrebljava i kod nas, sa izvesnim malim modifikacijama koje se sastoje u proširenju ekonomske ocene odabranim statičkim pokazateljima.

Glavnu karakteristiku ocene biznis planova čini njena postupnost, odnosno vrednovanje pojedinih delova projekata po definisanom redosledu, koji je najčešće identičan sadržaju samog plana, ako je on stručno sačinjen. Tako posmatrano ukupna ocena određenog biznis plana se sastoji iz: ocene opštih karakteristika investitora i procene njegovih razvojnih sposobnosti, procene odabrane poslovne ideje (ako se radi o novom proizvodu/usluzi), analize tržišta

[53] Na primer, za podatke ND = 30.000 evra, UK = 360.000 evra, SK = 150.000 evra, UO = 150.000 evra, UO = 150.000 evra, DO = 200.000 evra, TK = 160.000 evra, OS = 140.000 evra, KO = 180.000 evra, iznosi navedenih pokazatelja bi bili sledeći:

$SP = \frac{ND}{UK}100 = \frac{30.000}{360.000}100 = 8{,}3\% < 10\%$; $MS = \frac{SK}{UO} = \frac{150.000}{150.000} = 1$; $SS = \frac{SK}{UK} = \frac{150.000}{360.000} = 0{,}47 < 1$;

$FS = \frac{DO}{TK} = \frac{200.000}{160.000} = 1{,}25 > 1$; $TL = \frac{OS}{KO} = \frac{140.000}{180.000} = 0{,}78 < 1$.

Prema ovim rezultatima finansijska isntitucija može konstatovati da zajmotražilac nije podoban za odobravanje traženog kredita.

prodaje i nabavke; tehnološke i ekološke analize; analize predviđenog organizacionog modela i strukture zaposlenih, ocene materijalne osnove, ocene ekonomike projekta (koja obuhvata ocenu predviđenih troškova investiranja, planiranih prihoda i rashoda), kao i ocenu prihvatljivosti projekta (ekonomsku ocenu, ocenu rizika, društvenu ocenu i zaključnu ocenu).

Ocena investitora i njegovih razvojnih mogućnosti vrši se konstatovanjem njegovih opštih poslovnih performansi i ostvarenih poslovnih rezultata. Pri tome se, ako je prethodno izvršena ocena kreditne sposobnosti, ovde samo deskriptivno izlažu njegove osnovne karakteristike u pogledu dostignutog tržišnog rejtinga, postojeće materijalne i kadrovske osnove, ostvarenih ekonomskih rezultata i sl. Na osnovu toga se procenjuje da li postoje realni uslovi i mogućnosti za dalji rast firme, kao i da li su pravci i načini budućeg razvoja objektivno postavljeni.

Ocenom poslovne ideje u načelu se konstatuje da li je odabrani biznis (osmišljen novi ili izmenjen postojeći) tržišno izgledan, odnosno da li ima opravdanja da se pristupi njegovoj realizaciji uzimajući u obzir karakteristike posmatranog tržišta, zatim konkurenciju u toj oblasti, kao i praktičnu ostvarivost same ideje.

Ocena tržišta prodaje i nabavke obuhvata analizu plana obima prodaje proizvoda/usluga, odnosno utvrđivanje da li za predviđene količine proizvoda/usluga postoje obezbeđeni kupci, kakva je njihova struktura, koje su marketinške tehnike predviđene za pospešivanje prodaje, na koji način će se obavljati prodaja i vršiti distribucija i sl. Pored toga, nadalje se procenjuje i obezbeđenost tržišta nabavke, odnosno da li se planirane sirovine i materijali mogu nesmetano nabavljati, po kojim cenama, od kojih dobavljača, pod kojim uslovima itd.

Ocena tehnologije i ekologije vrši se sagledavanjem više faktora. Najpre se utvrđuje da li odabrana tehnologija odgovara karakteru predviđenih proizvoda/usluga, kao i da li je kompatibilna sa strukturom predviđenih osnovnih sredstava (prostorom i opremom). U slučaju kada se radi o uvođenju sasvim novog tehnološkog postupka treba proceniti da li je on praktično primenljiv. Tom prilikom, ili čak u izdvojenom delu, donosi se zaključak o uticaju primenjene tehnologije na životno i radno okruženje. Ako se ustanovi da postoje štetni uticaji, a nisu predviđene odgovarajuće mere zaštite i neutralisanja negativnih efekata, projekat se sa ekološkog aspekta smatra neprihvatljivim.

Ocenom organizacione strukture i zaposlenih procenjuje se da li je predviđeni organizacioni model adekvatan planiranoj proizvodnji, odnosno da li obezbeđuje efikasno i koordinirano funkcionisanje svih funkcija u preduzeću. Takođe se utvrđuje i da li planirana kvalifikaciona struktura zaposlenih potpuno odgovara zahtevima uspostavljene tehnologije i definisanom obimu poslovanja.

Ocena materijalne osnove odnosi se na analizu lokacije projekta u okviru koje se vrednuje kvalitet njenog geografskog položaja, zatim opremljenost infrastrukture (putne mreže, izvori energije, vodovod, kanalizacija i dr.). Nakon toga se sagledava struktura predviđenih materijalnih sredstava i ocenjuje njihov kvalitet, adekvatnost sa predviđenom tehnologijom i obimom proizvodnje, realnost predviđenih izvora i dinamike obezbeđenja i sl.

Ocena efikasnosti projekta predstavlja ključni deo finansijske analize jer se njome utvrđuju ekonomski rezultati koji će biti ostvareni realizacijom planirane investicije. Ova ocena podrazumeva prethodno utvrđivanje iznosa ukupnog kapitala koji će biti angažovan, kao i izvore njegovog finansiranja, zatim utvrđivanje svih prihoda i rashoda projekta, i shodno tome projektovanje bilansa uspeha projekta. Na osnovu ovih parametara se, u cilju utvrđivanja opšte likvidnosti i rentabilnosti, sačinjavaju projekcije finansijskog i ekonomskog toka za ceo planski period.

Najzad, ocena prihvatljivosti projekta podrazumeva njegovu proveru sa relevantnih aspekata u koje spadaju ekonomska ocena, ocena rizika, društvena ocena i zaključna ocena projekta.[54]

Konkretnije posmatrano, izvršeno ocenjivanje kreditne sposobnosti zajmotražioca i njegovog biznis plana služi kao osnova za izvođenje svodne stručne ocene koja se upućuje nadležnom organu (kreditnom odboru) radi odobrenja traženog kredita. [55] Pri tome se nadležni organ finansijske institucije najčešće rukovodi sledećim principima:

– nisko ocenjeni kreditni zahtevi se u principu odbacuju jer je rizičnost njihovog prihvatanja visoka;

[54] Na primer: kvalitetno pripremljeni biznis planovi (u smislu: tržišne istraženosti, obima proizvodnje, tehnologije i organizacije, prateće ekonomske i procenjene prihvatljivosti) svakako treba da budu visoko ocenjeni, i obrnuto.

[55] U nekim slučajevima, ukoliko u biznis planu ti parametri nisu prikazani, ocenjivač treba sam da ih izračuna. Pored toga, ocenjivač je u poziciji da, kada mu se učini da u podacima prikazanim u biznis planu postoji neka greška, proveri prikazane rezultate. Takođe, ocenjivač, po ukazanoj potrebi može proveriti izračunate rezultate ili ih sam izračunati (ako ih nema u biznis planu – što svakako predstavlja propust planera biznisa).

– visoko ocenjeni kreditni zahtevi se prihvataju, s tim što se oni selekcionišu zavisno od sredstava namenjenih kreditiranju.

S druge strane, kako je već rečeno, partnersku valorizaciju biznis plana vrše zainteresovani poslovni partneri. Naime, za planirani razvoj biznisa u privrednim subjektima mogu biti zainteresovani razni poslovni partneri. Ova zainteresovanost, sem izuzetaka, proističe iz njihovih poslovnih interesa. U konkretnoj situaciji, potencijalne partnere zainteresovane za razvoj određene firme najpre čine:

– fizička ili pravna lica koja su motivisana da uđu u vlasničku strukturu firme;

– klasterske asocijacije koje vide svoj poslovni interes kroz uključivanje firme u njihov sastav;

– nosioci poznatih brendova koji imaju interesa da firmu uključe u svoju maticu; i

– značajniji kupci proizvoda/usluga koji žele da održavaju i proširuju poslovnu saradnju sa firmom.

Svi navedeni potencijalni partneri, da bi sa svog aspekta ocenili konkretnu firmu, pristupaju njenoj valorizaciji koja je slična prethodno obrađenoj kreditnoj oceni firme, što prvenstveno obuhvata ocenu poslovne sposobnosti i ocenu planiranog biznisa firme. Zato, u samim pregovorima sa potencijalnim partnerima, firma njima najčešće dostavlja svoja osnovna dokumenta (registracije, poslovne bilanse, karakteristike menadžera, promet preko banaka i sl.), kao i pripremljen biznis plan. S duge strane, firma zainteresovana za širenje saradnje od potencijalnih partnera takođe zahteva uvid u za nju interesantne dokumente i podatke.

Naravno, u takvoj situaciji, ishod poslovnih pregovora između firme i potencijalnih partnera prvenstveno zavisi od stepena usaglašenosti poslovnih interesa obe strane. Međutim, gledano sa aspekta planiranog biznisa, pripremljeni biznis plan je u svim varijantama bitan faktor svih tih pregovora.

d) Uloga planera. U procesima interne i eksterne valorizacije pripremljenog biznis plana planer biznisa ima značajnu ulogu. Pri internoj valorizaciji on je u obavezi da menadžmentu firme detaljno obrazloži postavke i rezultate konkretnog biznis plana. Kod eksterne valorizacije (naročito kreditne) planer biznisa najčešće pojašnjava rešenja u biznis planu i po potrebi obezbeđuje zahtevane dodatne informacije. Upravo zato je bitno da planer biznisa dobro poznaje tehnologiju interne i eksterne valorizacije biznis planova, jer se ona mora imati u vidu prilikom izrade svakog biznis plana.

4. PRIMERI SAČINJENIH BIZNIS PLANOVA

4.1. Primer protokola za prikupljanje podataka

S obzirom na ranije izloženu potrebu sistematičnog prikupljanja podataka za izradu biznis plana, nadalje će se izložiti jedan model (protokol) za tu svrhu, čijom primenom se svakako veoma dobija na kvalitetu i vremenu izrade naročito biznis planova koje uslužno pripremaju eksterni planeri biznisa.[56]

PROTOKOL ZA IZRADU BIZNIS PLANA

A. POTREBA KORIŠĆENJA PROTOKOLA

Polazeći od iskustva u profesionalnoj izradi biznis planova, korišćenje ovog protokola se pokazalo veoma opravdanim jer se time postiže sledeće: (1) precizno se regulišu odnosi između poslodavca i projektanta; (2) omogućuje se potrebna saradnja poslodavca u izradi biznis plana za njegovu firmu; (3) znatno se skraćuje vreme izrade biznis plana; (4) podiže se kvalitet izrađenog biznis plana i dr. Zato se, naročito manje iskusnim projektantima biznis planova preporučuje da, kao važno pomoćno sredstvo, pripreme i koriste ovakav (ili sličan) protokol za beleženje podataka potrebnih u izradi biznis planova.

B. OPŠTI PODACI I POSLOVNI DOGOVOR

1. Naziv i adresa firme

– Naziv firme:
– Sedište firme:
– Telefoni:
– E-mail adresa:

2. Podaci o vlasniku firme

– Prezime i ime predstavnika firme:
– Funkcija predstavnika u firmi:
– Zanimanje predstavnika:

[56] Poslednjih godina, autori ove knjige su ovakav svoj protokol primenjivali u izradi većeg broja biznis planova, pri čemu se pokazalo da je on veoma koristan.

– Telefoni predstavnika:

3. Formulacija naziva biznis plana

– Dogovoreni naziv biznis plana:

4. Obezbeđena dokumentacija za biznis plan

–
–
–
–
–
–
–
–

5. Pretpostavljen iznos i namena kredita (ako treba)

– Iznos:
– Namena:
– Kreditor:
– Sredstva obezbeđenja:

6. Iznos ličnog učešća u investiciji

– Iznos i namena:

7. Primopredaja biznis plana

– Datum primopredaje:
– Broj primeraka i koričenje:

8. Naknada za biznis plan

– Iznos naknade:
– Osnov plaćanja:
– Način plaćanja:

9. Učesnici u evidentiranju planskih podataka

– Struktura učesnika:

C. OSNOVNI PODACI ZA BIZNIS PLAN

1. Osnovna poslovna obeležja firme

1.1. Ključne odlike firme

– Godina osnivanja i preregistracije:

– Sadašnja vlasnička struktura:

– Razvoj tretiranih proizvoda i usluga:

– Sadašnje tržište prodaje i nabavke (po glavnim proizvodima i materijalima, po mogućstvu navesti glavne kupce i dobavljače):

– Glavni konkurenti:

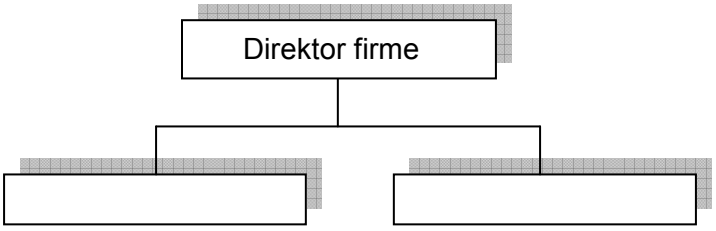
– Krupnije tekuće teškoće:

1.2. Raspoloživi potencijali firme

– Struktura uključenih glavnih osnovnih sredstava (poslovni plac, poslovni objekti, proizvodne/uslužne mašine, transportna sredstva i sl. – popuniti tabelu):

Naziv sredstava	Jed. mere	Koli-čina	Amortizo-vanost (%)	Tržišna vrednost (evro)	Vlasnik
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
$\sum$	-	-	-		-

– Primenjena unutrašnja organizacija (šematski prikaz):



– Sadašnja struktura stalno zaposlenih (popuniti tabelu):

Organizacioni segment	NK	KV	VK	SSS	VŠS	VS	∑
1. Direktor firme							
2.							
∑							

1.3. Tekući bonitet firme

– Poslovni rezultati u poslednje 2 godine (pozitivni/negativni – kratak opis, po potrebi obrazloženje):

– Uknjiženost korišćenih osnovnih sredstava (trenutno stanje –opis):

1.4. Razvojne mogućnosti firme

– Sadašnja struktura menadžerskog tima (direktor i njegovi najvažniji saradnici: prezime, ime, zanimanje, radna funkcija, starost, iskustvo, ostvareni uspesi i sl.):

– Poslovni kapacitet i ugled firme:

2. PROGRAM RAZVOJA I CILJNO TRŽIŠTE

2.1. Obeležje poslovne ideje

– Osnovna razvojna ideja (opis):

– Tržišna istraženost budućih proizvoda/usluga (opis):

– Potreba dodatnih istraživanja (konstatacija):

– Nomenklatura odabranih proizvoda/usluga za plan (opis):

– Prednosti u odnosu na konkurenciju (opis):

– Potrebna ulaganja u razvoj – bez cena (adaptiranje objekata, dokup mašina i transportnih sredstava, dopuna obrtnih sredstava i sl. - opis):

– Planirani vremenski period investiranja u razvoj:

– Planirani vremenski period praćenja razvoja /vraćanja kredita (u godinama):

2.2. Obuhvat plana i obim reprodukcije

– Vremenski obuhvat plana:

– Planirani fizički obim proizvodnje/usluga u periodu vraćanja kredita (popuniti tabelu):

Odabrani proizvodi/ usluge	Jed. mere	Ostvareno 2010.	Planirano 2011.	Planirano god. n.	Jed. cena prodaje (evro)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

2.3. Ciljno tržište prodaje

– Učešće izvoza u planiranoj proizvodnji/uslugama (po godinama %):

– Ciljno tržište prodaje (po mogućstvu nabrojati konkretne kupce i odakle su):

– Planirani oblici distribucije proizvoda/usluga (navesti osnovne oblike prodaje, načine dostave do kupaca i sl.):

– Planirane marketinške aktivnosti (po mogućstvu navesti):

2.4. Ciljno tržište nabavke

– Glavni dobavljači repromaterijala (po mogućstvu nabrojati konkretne dobavljače i odakle su, prema pojedinim vrstama repromaterijala i jediničnim nabavnim cenama u evrima):

– Glavni dobavljači ostalih materijalnih faktora (energenata, rezervnih delova, pružaoci proizvodnih usluga i sl.):

3. TEHNOLOGIJA I MATERIJALNA OSNOVA BIZNISA

3.1. Tehnologija planiranog biznisa

– Izvor odabrane tehnologije:

– Opis tehnološkog procesa proizvodnje/usluga (ukratko):

– Šema tehnoloških faza:

3.2. Poslovni objekti i infrastruktura:

– Opšte karakteristike lokacije (geografski i tržišni položaj i sl.):

– Situacioni plan poslovnih objekata (šema):

– Obezbeđenost infrastrukturnih uslova:

3.3. Ekologija i zaštita na radu

– Ispunjenost ekoloških zahteva:

– Plan zaštite zaposlenih:

3.4. Struktura osnovnih i obrtnih sredstava

– Struktura potrebnih osnovnih sredstava (obezbeđenih i neobezbeđenih – popuniti tabelu):

Vrste sredstava	Jed. mere	Koli-čina	Amortizo-vanost %	Obezbeđenost (+,-)	Izvor
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

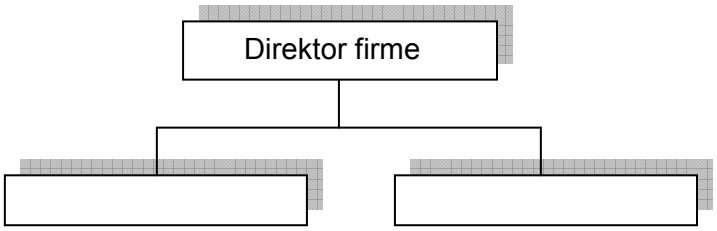
– Struktura startnih obrtnih sredstava materijalnog tipa (popuniti tabelu):

Potrebni faktori	Naziv	Jed. mere	Količina	Periodika nabavke
A. Sitan inventar	1.			
	2.			
	n.			
B. Repromaterijali	1.			
	2.			
	n.			

4. ORGANIZACIJA I DINAMIKA REALIZACIJE BIZNISA

4.1. Organizacija planiranog biznisa

– Šema planirane organizacije (skicirati):



4.2. Potrebna struktura zaposlenih

– Koliko treba radnika:

– Učešće postojećih i novih radnika u tome:

– Pregled potrebne strukture radnika (popuniti tabelu):):

Organizacioni segment	NK	KV	VK	SSS	VŠS	VS	∑
1. Direktor firme							
2.							
3							
4.							
5.							
6.							
Σ							

4.3. Terminski plan biznisa

– Investiciona aktivnost i vreme trajanja:

– Uhodavanje planirane reprodukcije i vreme trajanja:

4.4. Vođenje realizacije biznisa

– Ko će i kako voditi biznis:

– Kako će se voditi biznis:

5. EKONOMSKA OCENE PLANIRANOG BIZNISA

5.1. Plan ulaganja u biznis

(Plan ukupnih ulaganja proizilazi iz prethodno sačinjenih tabela potrebnih osnovnih i obrtnih sredstava pod 3.4. – treba upisati cene!).

(Plan novih ulaganja proizilazi iz prethodne tabele, a iznosi se određuju na osnovu ponuda koje naručilac biznis plana treba da dostavi!)

5.2. Finansiranje novih ulaganja

(Proizilazi iz dogovora sa poslodavcem i ponuda!)

– Sredstva obezbeđenja kredita (ako se na njega računa):

5.3. Plan prihoda i rashoda

– Iskazati prodajne cene za svaki pojedinačno predviđen proizvod/uslugu:

Osnovni proizvodi/ usluge	Jed. mere	Godišnja količina	Jed. cena prodaje (evro)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

– Evidentirati vrste materijalnih troškova i njihovo pojedinačno učešće u ukupnom prihodu (za materijale, ambalažu, energiju, transport, održavanje, zakup i ostalo – %):

Vrsta troškova	Koeficijent učešća u UP	God. iznos (evro)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

– Ukoliko ne treba raditi u postocima, evidentirati godišnje izdatke za pojedine materijalne troškove – materijal (po osnovnim vrstama), ambalažu, energiju, transport, zakup, održavanje i ostalo:

(Troškove amortizacije ne treba raspravljati, jer se oni izračunavaju!)

– Troškovi zarada po radniku (mesečno), navesti planirani iznos neto zarade :

– Nematerijalne troškove treba proceniti bez rasprave, ili istaći neke karakteristične (veliki obim reklame, istraživanja, obuke i sl.):

– Očekivani uslovi kredita (iznos, grejs period, kamatna stopa, vreme otplate, broj anuiteta):

5.4. Projekcija osnovnih bilansa

(Bilans uspeha će se dobiti na osnovu prethodnih podataka, a za bilans stanja (ako se radi) evidentirati osnovne namere vlasnika u smislu raspodele dobiti, politike prema kupcima i dobavljačima i sl.).

– Za izradu bilansa obrtnih sredstava (naročito kod složenih biznis planova), evidentirati:

a) planirani broj obnavljanja zaliha tokom godine po osnovnim materijalima (koliko puta – brojčano):

b) planiranu dužinu trajanja nedovršene proizvodnje (po proizvodima/ uslugama, ili prosečno – u danima):

c) planirano vreme zadržavanja gotovih proizvoda/usluga (prosečno – u danima):

d) planiranu dinamiku naplate potraživanja od kupaca (prosečno – u danima):

e) planiranu dinamiku plaćanja dobavljačima (prosečno – u danima):

6. OCENA EFEKTIVNOSTI PLANIRANOG BIZNISA
(6.1. do 6.4. – proističe iz prethodnog!)

7. DOKUMENTACIONI PRILOZI BIZNIS PLANU
(proističe iz prethodnog!)

U _____, _____ 200_,

Potpisnici protokola

1. _____
(poslodavac)

2. _____
(projektant)

4.2. Primer osnivačkog biznis plana

Radi ilustrovanja završne forme osnivačkih biznis planova, nadalje će se izložiti jedan takav biznis plan, uz napomenu da je on 2007. stvarno pripremljen i da je na osnovu njega vlasnik registrovao svoju radnju.[57] Povodom toga treba napomenuti da je osnivač te radnje odobrio prikaz ovog biznis plana, uz uslov da se podaci o njemu i njegovoj radnje zamene fiktivnim podacima – što je ovde i učinjeno.

[57] Inače, usputno treba ukazati da je osnovana firma na osnovu ovog biznis plana uspešno poslovno startovala.

SAMOSTALNA RADNJA „FENIKS“ (U OSNIVANJU)
VERA ILIĆ – SURČIN

BIZNIS PLA N
ORGANIZOVANJA PROIZVODNJE PLASTIČNE AMBALAŽE ZA PREHRAMBENE PROIZVODE U SAMOSTALNOJ RADNJI ’’FENIKS’’

Surčin, maj 2007.

1. Obeležja osnivača i buduće firme

Nakon što je 2002. godine ostala bez posla usled stečaja firme u kojoj je radila duže od 20 godina, Vera Ilić, kao iskusni tehnolog sa višom stručnom spremom, je honorano radila za nekoliko firmi iz Stare Pazove koje se bave proizvodnjom raznih predmeta od plastičnih masa. Iz te pozicije (uz istovremeno praćenje ponašanja trgovaca u radnjama i na pijacama), ona je uočila da se na našem tržištu javlja novi oblik tražnje za posebnom vrstom plastične ambalaže (raznim vrstama plastičnih tacni, tanjirića i kutija) u koje se pakuju mnoge vrste svežih prehrambenih namirnica i prerađevina (sveže povrće i voće, pečurke, mesne i mlečne prerađevine, slatkiši i dr.). Upravo je to i bio razlog, da ona, kao nezaposleno lice, odluči da osnuje sopstvenu radnju za ovu vrstu proizvodnje.

Pogodan poslovni prostor pronašla je u Surčinu, u porodičnoj kući svojih prijatelja koji su joj u tu svrhu ponudili u zakup posebnu dvorišnu zgradu površine 70 m^2, koja je potpuno odgovarajuća za planiranu delatnost. Ovaj prostor trenutno je opremljen kancelarijskim nameštajem i jednim personalnim računarom, što trenutno predstavlja skroman osnivački kapital buduće Radnje u ukupnoj vrednosti od od 190.000 dinara (tabela).

Obezbeđena osnovna sredstva za planiranu proizvodnju

Nazivi sredstava	Jed. mere	Količi-na	Amortizo-vanost	Vrednost (din.)
1. Proizvodni prostor	m^2	70	20%	Zakup
2. Poslovni nameštaj	kom.	7	30%	140.000
3. Personalni računar	kom.	1	30%	50.000
Σ	–	-	-	190.000

Međutim, radi provere celishodnosti ove svoje poslovne namere, pomenuti osnivač je odlučio da, uz pomoć odabranog planera biznisa, pripremi ovaj biznis plan – koji će mu (ako bude prihvatljiv) poslužiti za osnivanje i kasnije vođenje nameravane radnje.

2. Program razvoja i ciljno tržište

Pri odabiru proizvoda koji će biti zastupljeni u asortimanu buduće radnje pošlo se od činjenice da su brojne tržišne promene, koje se odigravaju sve izrazitijim tempom, pored ostalog uslovile i potrebu posvećivanja značajnije pažnje ambalažiranju proizvoda od strane proizvođača i trgovaca. Tako su, u želji

da privuku sve veći broj kupaca, odnosno udovolje njihovim posebnim željama, mnogi proizvođači životnih namirnica koji su ranije ovu robu prodavali u otvorenom obliku (na „biranje“) počeli da svoje proizvode pakuju u posebne posude i da ih zaštićuju providnim folijama ili poklopcima. Sličnu praksu su uvele i gotovo sve prehrambene prodavnice, koje sada robu često nude u gotovim manjim pakovanjima za koje je već određena gramaža i cena, a što kupcu olakšava i ubrzava kupovinu. Takav pristup, pored osnovne uloge koju amablaža ima (a koja se sastoji u očuvanju svežine i kvaliteta proizvoda, kao i njegove zaštite od mogućeg spoljnog zagađenja), sadrži i određenu marketinšku funkciju, a ujedno doprinosi i lakšem transportu i pakovanju proizvoda.

Analizirajući sve ove tržišne tokove, vlasnica buduće SR „Feniks“ se opredelila da za početak osvoji proizvodnju dve vrste ambalaže: (1) plastičnih tanjira i (2) plastičnih kutija. Pri tome se pod plastičnim tanjirima podrazumevaju plitke posude u koje se mogu slagati određeni poljoprivredni i prehrambeni proizvodi koji se zatim najćešće zatvaraju samolepljivom providnom folijom. U ove posude se najčešće pakuju prozvodi koji se odlikuju većom čvrstinom: šargarepa i druga zelen, pečurke, krupnije vrste voća, zatim sve vrste komadnog mesa, kao i narezanih suhomesnatih proizvoda i dr. Plastične kutije (providne) služe za pakovanje sitnijih vrsta voća i povrća, kao i za sve vrste rastresitih namirnica, poput sitnog sira, paprike u pavlaci, raznih gotovih vrsta jela, kolača i dr. Na taj način vlasnica buduće radnje je okončala svoje tržišno istraživanje i opredelila se za navedene proizvode.

Imajući u vidu sagledane rastuće potrebe okolnog tržišta za ovim vrstama proizvoda, definisan je i plan godišnje proizvodnje plastične ambalaže u radnji na osnovu procenjene mogućnosti godišnjeg plasmana 1.200.000 komada ambalaže (700.000 plastičnih tanjira i 500.000 komada plastičnih kutija), u skladu sa čim je zatim napravljen i plan proizvodnje u narednom 6-godišnjem periodu (tabela).

Fizički plan proizvodnje plastične ambalaže

Izlazni proizvodi	Jed. mere	Planirane godišnje količine	
		VIII-XII 2007.	od 2008. do 2012.
1. Plastični tanjirići	kom.	300.000	700.000
2. Plastične kutije	kom.	200.000	500.000

Ciljno prodajno tržište za planiranu proizvodnju predstavljaće proizvođači hrane i opšta trgovinska mreža za plasman prehrambenih proizvoda u Beogradu i Sremu. Kada je reč o proizvođačima hrane, naročito se računa na

zadovoljavanje potreba firmi „Lungo–drom“ d.o.o. Zemun (kada je pakovanje svežeg komadnog mesa u pitanju), ali će težište prodaje, zbog masovnosti, takođe biti usmereno i na više stotina poljoprivrednih proizvođača i malih trgovina prehrambenom robom iz užeg i šireg okruženja, kao i više mini mlekara u Vojvodini.

S druge strane, kada je u pitanju nabavka polipropilena u godišnjoj količini od 150 tona, kao osnovnog i jedinog repromaterijala koji se koristi u proizvodnji, on će se u formi granula obezbeđivati od firme „HIPOL“ – Odžaci koja je jedna od svetski priznatih proizvođača ovog materijala.

To praktično znači da će planirana proizvodnja u svakom obliku imati karakteristike domaće proizvodnje, jer će se ukupna prodaja i nabavka vršiti u zemlji.

Što se tiče konkurencije, treba naglasiti da se ovom vrstom proizvodnje za sada u Srbiji bavi manji broj većih proizvođača, kao i to da je ona po svom karakteru lokalnog obeležja, a da u neposrednom okruženju nema posebno istaknutih konkurenata. Najveći konkurenti se nalaze u tradicionalnom, plastičarskom, pazovačkom kraju, ali je mali broj njih usko specijalizovan za samo ovu vrstu ambalaže, pa vlasnica SR „Feniks“ smatra da će uz pomoć odgovarajućeg marketinga, kao i neposrednim kontaktiranjem budućih kupaca uspeti da osvoji veći deo lokalnog tržišta koji ima potrebe za ovom vrstom ambalaže.

3. Tehnologija i materijalna osnova biznisa

Osnovni materijal od koga će se ova ambalaža proizvoditi je polipropilen, odnosno njegov oblik hipolen PMA 2. Ovaj materijal je odabran zato što pored posedovanja dobrih tehnoloških osobina (visoka tečljivost, dobra dimenziona stabilnost i dr.) ima i svoju ekološku dimenziju, jer je ambalaža proizvedena od njega zdravstveno bezbedna, odnosno neškodljiva za ljudsku upotrebu. Takođe ovaj materijal ima svojstva zaštite upakovanih namirnica jer ne propušta gasove i vodenu paru.

Inače, tehnologija ove proizvodnje zasniva se na topljenju polipropilena u mašini za brizganje plastike i zatim oblikovanja te mase u plastične tanjire i kutije raznih dimenzija u pratećim alatima za tu svrhu. Pri tome treba istaći da sama proizvodnja po svom karakteru, nema nikakve negativne ekološke posledice na okolinu. Ovome još treba dodati da se u slučaju neočekivanih tržišnih promena navedeni proizvodi mogu lako zameniti drugim sličnim proizvodima.

Za lokaciju planirane proizvodnje odabran je odgovarajući poslovni prostor u Surčinu, koji je dugoročno zakupljen na period od 6 godina. Ovaj prostor veličine 70 m^2 u potpunosti zadovoljava sve zahteve nameravane proizvodnje, što se tiče veličine, obezbeđenosti infrastrukturnih uslova, (vode, struje, kanalizacije i dostupnosti svih važnijih saobraćajnica kao i blizine neposrednog tržišta.

Kada je pak reč o materijalnoj osnovi planirane proizvodnje za nju je pored postojećeg nameštaja i računara potrebno nabaviti proizvodnu opremu koju čini mašina za brizganje plastike sa dva prateća specijalna alata za oblikovanje proizvoda (tabela). Tehnički kapacitet ove opreme za jednosmenski (osmočasovni) rad iznosi 5.000 proizvodnih jedinica dnevno. Istovremeno treba ukazati da se navedena mašina može koristiti i za proizvodnju drugih plastičnih proizvoda (ako to bude potrebno).

Struktura potrebne proizvodne opreme za planiranu proizvodnju

Vrsta sredstava	Jed. mere	Količina	Obezbe-đenost	Poreklo	Osnov
1. Poslovni nameštaj i oprema	kom.	8	+	Domaće	Imovina vlasnice
2. Mašina za brizganje plastike	kom.	1	-	Domaće	Ponuda Inter Crown – Janković S. Pazova
3. Alat za dno posude	komplet	1	-	Domaće	Inter Crown – Janković S. Pazova
4. Alat za poklopac posude	komplet	1	–	Domaće	Inter Crown – Janković S. Pazova

4. Organizacija i dinamika realizacije biznisa

Na realizaciji predviđenog obima proizvodnje biće angažovano ukupno tri radnika, i to:

– vlasnica Radnje, kao rukovodilac poslovanja, koja ima višu spremu tehnološkog smera i višegodišnje radno iskustvo;

– 2 proizvodna radnika, koji će kao hemijski tehničari u jednoj smeni obavljati sve operativne proizvodne poslove.

Naravno, ukoliko bude potrebno, za ispomoć će biti povremeno angažovan i dodatan broj honorarnih radnika. Ovakva struktura zaposlenih pogodna je i za izmenjenu srodnu proizvodnju (ako to bude trebalo).

Što se tiče dinamike otpočinjanja sa planiranom proizvodnjom vlasnica radnje smatra da će za naredna tri meseca (od aprila do kraja juna) uspeti da završi sve preostale poslove koji se tiču pribavljanja finansijskih sredstava i nabavke i instaliranja proizvodne opreme. To znači da će se sa proizvodnjom ambalaže startovati 01.07.2007. godine.

5. Ekonomska osnova planiranog biznisa

Ukupna vrednost svih sredstava potrebnih za startno organizovanje proizvodnje u radnji iznosi 4.469.135 dinara. Ovaj iznos obuhvata vrednost do sada uloženih sredstava od skromnih 190.000 dinara i utvrđenog iznosa novih ulaganja od 4.279.135 dinara (tabela).

Struktura i vrednost ukupnih ulaganja (din.)

Vrsta ulaganja	Izvršena ulaganja	Nova ulaganja	Ukupna ulaganja
I Ulaganja u osnovna sredstva	190.000	3.496.800	3.686.800
1. Ulaganja u opremu	190.000	3.496.800	3.686.800
Poslovni nameštaj	140.000	-	140.000
Personalni računar	50.000	-	50.000
Mašina za brizganje plastike	-	2.740.000	2.740.000
Alat za dno posude	-	475.200	475.200
Alat za poklopac posude	-	281.600	281.600
II Ulaganja u obrtna sredstva	-	782.335	782.335
III Ukupna ulaganja	190.000	4.279.135	4.469.135

Strukturu novih ulaganja u pomenutom iznosu od 4.279.135 dinara čine ulaganja u nabavku proizvodne opreme u vrednosti od 3.496.800 dinara (po ponudi dobavljača Inter Crown iz Stare Pazove, datoj u prilozima ovog plana), kao i interno utvrđen iznos potrebnih obrtnih sredstava od 782.335 dinara (tabela).

Struktura i vrednost novih ulaganja (din.)

Vrsta ulaganja	Vrednost	Osnov	Poreklo
I Ulaganja u osnovna sredstva	3.496.800	Ponude dobavljača	Dom./strano
Mašina za brizganje plastike	2.740.000	Inter Crown Stara Pazova	Domaće
Alat za dno posude	475.200	Inter Crown Stara Pazova	Domaće
Alat za poklopac posude	281.600	Inter Crown Stara Pazova	Domaće
II Ulaganja u obrtna sredstva	782.335	Interni obračun	-
Potrebna obrtna sredstva	782.335	Prosečna vrednost	-
III Ukupna nova ulaganja	4.279.135	-	-

S obzirom na svoju materijalnu situaciju, vlasnica Radnje nije u mogućnosti da celokupan iznos potrebnih novih ulaganja obezbedi iz sopstvenih izvora. S tim u vezi, ona će iz ličnih izvora (svoje i porodične ušteđevine) moći da izdvoji sredstva u ukupnom iznosu od 2.779.135 dinara, a preostali iznos od 1.500.000 dinara biće neophodno pribaviti putem odgovarajućeg kredita. Na taj način nova investiciona ulaganja će biti finansirana sopstvenim sredstvima u obimu od 64,9%, dok će kreditno učešće iznositi 35,1% (tabela).

Konstrukcija finansiranja novih ulaganja (din.)

Finansijeri	Ulaganja u osno-vna sredstva	Ulaganja u obrtna sredstva	Ukupna ulaganja	%
Osnivač Radnje	1.996.800	782.335	2.779.135	64,9%
Fond za razvoj	1.500.000	0	1.500.000	35,1%
Ukupno	3.496.800	782.335	4.279.135	100,0%

Kao sredstvo osiguranja vraćanja predviđenog kredita, vlasnica Radnje će ponuditi stavljanje hipoteke na deo poslovno–stambenog objekta u Zemunu tržišne vrednosti 3.071.548 dinara, koji je u vlasništvu njenih roditelja (procena vrednosti ovog objekta i saglasnost vlasnika za stavljanje hipoteke na nepokretnost dati su u prilozima ovom planu).

U cilju sagledavanja osnovnih ekonomskih rezultata planirane proizvodnje najpre su izvršene projekcije ukupnih prihoda i rashoda poslovanja u planskom periodu.

Plan ukupnog prihoda sačinjen je saglasno prethodno definisanom obimu dve osnovne vrste proizvoda i realno određenom iznosu njihovih prodajnih cena. Na osnovu toga, ukupan prihod SR „Feniks“ u godinama pune proizvodnje iznosiće 8.500.000 dinara (tabela).

Projekcija ukupnog prihoda u planskom periodu (din.)

Nomenklatura proizvoda	Jed. mere	Godišnje količine		JC prodaje	Godišnji prihod	
		2007.	2008-12.		2007.	2008-12.
1. Plastični tanjirići	kom.	300.000	700.000	5	1.500.000	3.500.000
2. Plastične kutije	kom.	200.000	500.000	10	2.000.000	5.000.000
3. Ukupan prihod	-	-	-	-	3.500.000	8.500.000

Rashodi poslovanja su strukturirani na: materijalne troškove, amortizacione troškove, troškove bruto zarada i kreditne rashode.

Materijalni troškovi projektovani su u skladu sa predviđenim obimom proizvodnje i shodno tome utvrđenim količinama utroška materijala, kao i pratećim drugim poslovnim rashodima (tabela).

Godišnji materijalni troškovi poslovanja (din.)

Vrsta troškova	Godišnji iznos (din.)	
	2007.	2008-12.
Troškovi materijala	1.400.000	3.400.000
Troškovi energije	300.000	500.000
Troškovi transporta	100.000	300.000
Režijski i komunalni troškovi	70.000	150.000
Troškovi održavanja	110.000	180.000
Ostali materijalni troškovi	30.000	60.000
Ukupno	2.010.000	4.590.000

Troškovi amortizacije obračunati su u skladu sa vrstama i vrednostima angažovanih i novih osnovnih sredstava, uz obračun ostatka njihove vrednosti (tabela).

Troškovi amortizacije sa ostatkom vrednosti (din.)

Vrsta sredstava	Početna vrednost	Stopa otpisa	Godišnji iznos amortiz.		Ukupna amortizacija	Ostatak vrednosti
			2007.	2008 -12.		
Postojeća oprema	190.000	20,0%	38.000	38.000	228.000	-38.000
Nova oprema	3.496.800	10,0%	174.840	349.680	1.923.240	1.573.560
Ukupno	3.686.800	-	212.840	387.680	2.151.240	1.535.560

Izdvajanja za bruto zarade obračunata su na osnovu planiranog obima od 3 zaposlena radnika, (jedan postojeći i dva nova) i procenjenih iznosa njihovih prosečnih mesečnih neto zarada (tabela).

Troškovi bruto zarada zaposlenih (din.)

Godine	Mesečna neto zarada	Mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj rad. meseci	Ukupna god. bruto zarada
2007.	24.000	34.000	3	6	612.000
2008.-2012.	30.000	48.000	3	12	1.728.000

Nematerijalni troškovi projektovani su u skladu sa karakterom zastupljene proizvodnje i projektovanih prihodnih i rashodnih stavki (tabela).

Godišnji nematerijalni troškovi poslovanja (din.)

Vrste troškova	Godišnji iznos	
	2007.	2008-12.
Troškovi marketinga	15.000	50.000
Troškovi reprezentacije	20.000	60.000
Troškovi osiguranja	30.000	40.000
Troškovi platnog prometa	10.000	15.000
Takse, članarine i dr.	15.000	25.000
Ostali nematerijalni troškovi	50.000	100.000
Ukupno	140.000	190.000

Finansijski rashodi koji će nastati povodom otplate predviđenog kredita obračunati su pod pretpostavkom da će on biti odobren pod sledećim uslovima: kamatna stopa 3% godišnje, grejs period 1 godina, period otplate 4 godine i 4 godišnja anuiteta. Na osnovu toga, primenom metode jednakih anuiteta, sačinjeni su planovi otplate kredita po periodima dospeća i na godišnjem nivou (tabele).

Plan otplate kredita po periodima dospeća anuiteta (din.)

Godina	Mesec	Ostatak duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2007.	VI	1.500.000,00	-	-	-
2008.	IX	1.557.100,10	11.678,25	91.960,46	103.638,71
	XII	1.465.139,64	10.988,55	92.650,17	103.638,71
2009.	III	1.372.489,47	10.293,67	93.345,04	103.638,71
	VI	1.279.144,43	9.593,58	94.045,13	103.638,71
	IX	1.185.099,30	8.888,24	94.750,47	103.638,71
	XII	1.090.348,83	8.177,62	95.461,10	103.638,71
2010.	III	994.887,73	7.461,66	96.177,06	103.638,71
	VI	898.710,67	6.740,33	96.898,38	103.638,71
	IX	801.812,29	6.013,59	97.625,12	103.638,71
	XII	704.187,17	5.281,40	98.357,31	103.638,71
2011.	III	605.829,86	4.543,72	99.094,99	103.638,71
	VI	506.734,87	3.800,51	99.838,20	103.638,71
	IX	406.896,66	3.051,72	100.586,99	103.638,71
	XII	306.309,67	2.297,32	101.341,39	103.638,71
2012.	III	204.968,28	1.537,26	102.101,45	103.638,71
	VI	102.866,83	771,50	102.867,21	103.638,71
Ukupno	-	(0,38)	101.118,94	1.557.100,48	1.658.219,43

Godišnji troškovi otplate kredita (din.)

Godina	Kamata	Otplata	Anuitet
2008.	22.667	184.611	207.277
2009.	36.953	377.602	414.555
2010.	25.497	389.058	414.555
2011.	13.693	400.862	414.555
2012.	2.309	204.969	207.277
Ukupno	101.119	1.557.100	1.658.219

Na osnovu svih utvrđenih prihodnih i rashodnih stavki sačinjena je projekcija bilansa uspeha Radnje u posmatranom periodu. Dobijeni rezultati ove projekcije pokazuju da će planirano poslovanje biti ekonomski pozitivno, uz ostvarenje značajnih iznosa godišnje neto dobiti u svim planskim godinama (tabela).

Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (din.)

Stavke	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1.Ukupan prihod	3.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
2.Ukupni rashodi	2.984.840	7.038.347	7.052.633	7.041.177	7.029.373	7.017.989
Materijal. trošk.	2.010.000	4.590.000	4.590.000	4.590.000	4.590.000	4.590.000
Amortizacija	212.840	387.680	387.680	387.680	387.680	387.680
Bruto zarade	612.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000
Nematerij. trošk.	150.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
Kamate	-	22.667	36.953	25.497	13.693	2.309
3. Bruto dobit	515.160	1.461.653	1.447.367	1.458.823	1.470.627	1.482.011
Porez na dobit	51.516	146.165	144.737	145.882	147.063	148.201
4. Neto dobit	463.644	1.315.488	1.302.630	1.312.941	1.323.564	1.333.810

Što se tiče potrebnih obrtnih sredstava, ona su izračunata na osnovu prethodno dobijenog ukupnog prihoda i određenih elemenata ukupnog rashoda za prosečnu 2010. godinu, uz određivanje njihovih perioda vezivanja shodno uobičajenoj tekućoj privrednoj praksi i stanju na tržištu nabavke i prodaje. Ovaj obračun pokazuje da će Radnji u proseku, na godišnjem nivou biti potrebno oko 782.335 dinara obrtnog kapitala, što s obzirom na to da se radi o novosnovanoj firmi, znači da je to i iznos ukupnog kapitala koji treba uložiti u obrtna sredstva (tabela).

Obračun potrebnih obrtnih sredstava za prosečnu 2010. godinu (din.)

Vrsta stavki	Obrtni elementi	Uk. god. potrebe	Br.dana vezivanja	Koefic. obrta	Potreban iznos
A.Sabirne stavke	Zalihe osn. materijala	3.400.000	15	24	141.667
	Zalihe nedovrš. proizvod.	7.041.177	1	360	19.559
	Zalihe gotovih proizvoda	7.041.177	10	36	195.588
	Potraživanja od kupaca	8.500.000	30	12	708.333
	Gotovina na računu	8.500.000	2	180	47.222
	Ukupno (A)	-	-	-	1.112.369
B.Odbitne stavke	Dobavljači	3.400.000	15	24	141.667
	Amortizacija	387.680	30	12	32.307
	Bruto zarade	1.728.000	30	12	144.000
	Obaveze iz dobiti	144.737	30	12	12.061
	Ukupno (B)	-	-		330.035
C. Potrebna obrt.sredstva	(Ukupno A-B)	-	-		782.335

6. Ocena prihvatljivosti planiranog biznisa

Ekonomska ocena budućeg poslovanja Radnje „Feniks“ izvršena je na statički način izračunavanjem sledećih pokazatelja: koeficijenta ekonomičnosti, stope akumulativnosti i vremena vraćanja ulaganja - za prosečnu 2010. godinu.

Koeficijent ekonomičnosti (KE), koji predstavlja količnik između ostvarenog ukupnog prihoda i ukupnih rashoda, u posmatranoj godini iznosi:

$$KE = \frac{UU}{UP} = \frac{8}{7} = 1,2 > 1;$$

Stopa akumulativnosti (SA), kao odnos ostvarene neto dobiti i ukupnih ulaganja, jednaka je:

$$SA = \frac{NU}{UT} = \frac{1}{4} = 29\% > i = 10\%$$

Vreme vraćanja ulaganja (VVU), statički posmatrano, pokazuje za koji vremenski period će se kroz ostvarenu neto dobit vratiti sva uložena sredstva, i ono iznosi:

$$VVU = \frac{UU}{NDT} = \frac{4}{1} = 3,4 \text{ godina} < 7 \text{ godina.}$$

Imajući u vidu da svi obračunati pokazatelji imaju vrednosti koje su znatno veće od graničnih, može se konstatovati da će poslovanje Radnje u planskom periodu biti ekonomski veoma isplativo.

Što se tiče rizika, izračunat je iznos praga rentabilnosti za prosečnu 2010. godinu, i to:

$$PR = \frac{UF}{UP - UTV} 100 = \frac{1}{8 - 5} 100 = 44,4\% < 80\%.$$

Povodom toga treba istaći da je rizičnost projekta niska, jer će se pozitivno poslovanje Radnje ostvarivati za obime proizvodnje veće od 44,4% u odnosu na planiran obim.

Pored toga, ostvarenjem ovog poslovnog plana će se, pored potvrđenih ekonomskih efekata, postići i određene društvene koristi – u vidu unapređenja privatnog preduzetništva i zapošljavanja dva nova radnika.

Sve izršene analize pokazale su da je program proizvodnje plastične ambalaže za poljoprivredne proizvode u Radnji realno izvodljiiv, ekonomski isplativ i društveno koristan. Na osnovu toga, vlasnica je donela odluku da usvoji ovaj biznis plan i pristupi osnivanju i vođenju svoje Radnje.

7. Dokumentacioni prilozi biznis planu

1. Odluka o usvajanju biznis plana
2. Ugovor o zakupu poslovnog prostora
3. Izvod iz lista nepokretnosti za zakupljeni prostor
4. Procena vrednosti imovine za hipoteku
5. Saglasnost vlasnika imovine za stavljanje hipoteke
6. Ponuda za opremu i alat
7. Fotokopija lične karte vlasnice.

4.3. Primer razvojnog biznis plana

U cilju ilustrovanja forme gotovog razvojnog biznis plana, u sledećem tekstu će se izložiti jedan takav biznis plan koji se sada uspešno primenjuje u određenoj firmi. Uprava te firme se saglasila da se taj njen biznis plan ovde prikaže, uz zahtev da se podaci o firmi zamene fiktivnim podacima – što je ovde ispoštovano.

„VITAPROM“ D.O.O. – NIŠ

BIZNIS PLAN ORGANIZOVANJA PROIZVODNJE ZAČINA ZA PARADAJZ SOSOVE U PREDUZEĆU ’’VITAPROM’’

Niš, jun 2006.

S a d r ž a j

Rezime biznis plana

A. OSNOVNA POSLOVNA OBELEŽJA FIRME
1. Osnovne karakteristike preduzeća
2. Sadašnji potencijali preduzeća
3. Finansijski bonitet preduzeća
4. Razvojne mogućnosti preduzeća

B. PROGRAM RAZVOJA I CILJNO TRŽIŠTE
1. Obeležja poslovne ideje
2. Fizički plan proizvodnje
3. Tržište prodaje proizvoda
4. Tržište nabavke repromaterijala

C. TEHNOLOGIJA I MATERIJALNA OSNOVA BIZNISA
1. Opis proizvodne tehnologije
2. Poslovni objekti i infrastruktura
3. Ekologija i zaštita na radu
4. Struktura osnovnih i obrtnih sredstava

D. ORGANIZACIJA I DINAMIKA REALIZACIJE BIZNISA
1. Organizacija planirane proizvodnje
2. Potrebni proizvodni radnici
3. Terminski plan biznisa
4. Praćenje realizacije biznisa

E. EKONOMSKA OSNOVA PLANIRANOG BIZNISA
1. Struktura ukupnih i novih ulaganja
2. Konstrukcija finansiranja novih ulaganja
3. Plan prihoda i rashoda
4. Bilans uspeha i obrtnih sredstava

F. OCENA PRIHVATLJIVOSTI PLANIRANOG BIZNISA
1. Ekonomska ocena planirane proizvodnje
2. Ocena rizika planirane proizvodnje
3. Društvena ocena planirane proizvodnje
4. Zaključna ocena planirane proizvodnje

G. DOKUMENTACIONI PRILOZI BIZNIS PLANU

Rezime biznis plana

A) Osnovni podaci o investitoru

Naziv i adresa preduzeća	PREDUZEĆE „VITAPROM“ D.O.O - NIŠ
Registraciono rešenje	3–3524284-00, 20.12.2002. TS NIŠ; BD.15206/2005 od 18.04.2005. Registar privrednih subjekata
Matični broj i PIB	MB: 08790988, PIB: 100336770
Delatnost firme	51380 – nespecijalizovana trgovina na veliko i malo hranom
Poslovna banka	Kulska banka a.d, rn: 6425-39390-6
Ostvaren promet 01.01.- 01.06.06.	17.015.929 dinara
Vrednost osnovnih sredstava	13.950.000 dinara (tržišna vrednost)
Broj zaposlenih	7 stalno zaposlenih radnika
Menadžer preduzeća	Siniša Jović, dipl.ek. – veliko poslovno i rukovodeće iskustvo u prehrambenoj proizvodnji i trgovini

B) Determinante biznis plana

Naziv biznis plana	BIZNIS PLAN ORGANIZOVANJA PROIZVODNJE ZAČINA ZA PARADAJZ SOSOVE
Lokacija programa	Niš, J. Ristića 25, zakupljen prostor 147 m^2
Cilj investicije	Organizovanje proizvodnje funkcionalnog začina za pripremu paradajz sosova
Period investicije	VII – XII 2006. godine
Praćenje proizvodnje	6 godina (I 2007 – XII 2012)
Tržište prodaje	Čitavo područje Srbije
Tržište nabavke	Domaći proizvođači sirovina
Planiran br. novih radnika	7 radnika
Cene u programu	U dinarima (83 dinara = 1 evro)
Ukupna i nova ulaganja	Ukupna ulaganja:15.281.169 dinara, nova ulaganja: 13.031.169 dinara
Finansijeri novih ulaganja	Preduzeće: 8.531.169 dinara, kredit: 4.500.000 dinara
Ukupni prihodi i rashodi	Prosečan prihod 27.125.000 dinara (sve domaće tržište, prosečan rashod: 22.215.342 dinara
Prosečna neto dobit	4.393.766 dinara godišnje
Ekonomska ocena	Pozitivna: SP= 29,4%, KE=1,2 VVU = 3,3 god. ISR=33,0%
Društvena ocena	Pozitivna sa aspekta zapošljavanja i razvoja
Zaključna ocena	Program izvodljiv, društveno opravdan i ekonomski isplativ

A. OSNOVNA POSLOVNA OBELEŽJA FIRME

1. Osnovne karakteristike preduzeća

Preduzeće „Vitaprom“ – Niš osnovano je 1992. godine u formi društva sa potpunom odgovornošću, a zatim je 1998. transformisano u jednočlano d.o.o. S obzirom na veliko poslovno iskustvo vlasnika u oblasti proizvodnje i prometa poljoprivrednih proizvoda, ovo Preduzeće se od osnivanja do sada u osnovi bavilo trgovinom na veliko i malo prehrambenim proizvodima. Izmenjeni tržišni uslovi koji su naročito dinamizirani poslednjih godina doveli su do orijentacije Preduzeća isključivo na veletrgovinsku prodaju određenih prehrambenih proizvoda velikim kupcima koji svoje potrebe zadovoljavaju putem javnih tendera.

U oblasti ove vrste veletrgovine na domaćem tržištu vlada umerena konkurencija, budući da takmičenje na javnim tenderima podrazumeva da firma učesnik treba da zadovolji brojne uslove, za šta je pored visokih tehnoloških i proizvodnih standarda potrebno i da rukovodstvo ponuđača raspolaže posebnim trgovinskim znanjima i veštinama. Upravo u vezi sa tim valja istaći da Preduzeće „Vitaprom“ u svojoj sadašnjoj trgovinskoj delatnosti ima visok poslovni rejting koji se pre svega zasniva na: velikom trgovinskom iskustvu njegovog vlasnika (direktora), zatim na dugoj i uspešnoj trgovinskoj tradiciji, kao i na pažljivo građenim poslovnim odnosima prema svojim stalnim i potencijalnim kupcima (organima uprave, velikim javnim preduzećima i dr.).

Međutim, i pored ovih vrednih rezultata, vlasnik Preduzeća je procenio da sadašnju trgovinsku delatnost firme treba dopuniti komplementarnom proizvodnjom određenih prehrambenih proizvoda, čime će se značajno dobiti na daljoj tržišnoj stabilnosti, ekonomskim efektima i jačanju ukupnog poslovnog rejtinga.

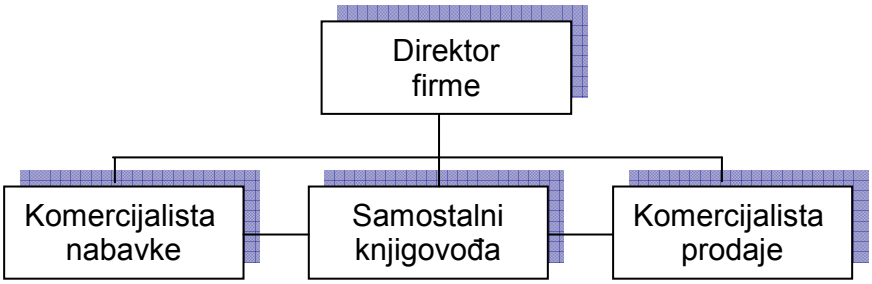
2. Sadašnji potencijali preduzeća

Polazeći od potreba zastupljene veletrgovinske delatnosti i nameravanog daljeg razvoja, u funkciji Preduzeća sada se nalazi adekvatan skup osnovnih sredstava čija se tržišna vrednost procenjuje na oko 13.950.000 dinara (tabela).

Struktura najvažnijih osnovnih sredstava u Preduzeću

Osnovna sredstva	Jed. mere	Količina	Amortizo-vanost	Vrednost (din.)
1. Poslovni prostor	m^2	45	20%	5.000.000
2. Hladnjača 8,7 tona	kom.	1	15%	1.200.000
3. Kamion 5 tona	kom.	1	55%	2.000.000
4. Dostavno vozilo	kom.	1	25%	1.500.000
5. Putničko vozilo	kom.	1	20%	3.300.000
6: Mlin za osušeno povrće	kom.	1	35%	500.000
7. Mešalica za začine	kom.	1	35%	250.000
8. Personalni računar	kom.	3	40%	200.000
Σ	–	–	–	13.950.000

Sadašnja veletrgovinska delatnost u Preduzeću se obavlja preko jednostavnog modela primenjene unutrašnje organizacije po kojoj su poslovi strukturirani u formi određenih radnih mesta (šema).



Primenjen model organizacije u Preduzeću

Poslove po radnim mestima obavlja kolektiv od 7 stalno zaposlenih radnika koji imaju potrebne stručne kvalifikacije (tabela).

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u Preduzeću

Radno mesto	Broj zaposlenih po stepenima stručnosti		Σ
	Srednja sprema	Viša sprema	
1. Direktor firme	–	1	1
2. Komercijalista nabavke	2	-	2
3. Samostalni knjigovođa	1	-	1
4. Komercijalista prodaje	3	-	3
Σ	6	1	7

3. Finansijski bonitet preduzeća

Kada je reč o finansijskom bonitetu, treba istaći da Preduzeće u svom dosadašnjem radu nikada nije bilo u blokadi i da kontinuirano ostvaruje pozitivne ekonomske rezultate – što potvrđuju i rezultati bilansa stanja i uspeha u 2004. i 2005. godini (tabela).

Osnovni bilansni rezultati Preduzeća u 2004. i 2005. godini

Vrste bilansa	Bilansni agregati	Bilansne pozicije	Iznos (000 din.)	
			2004.	2005.
A. Bilans uspeha	I. Poslovni prihodi i rashodi	1.Poslovni prihodi	22.450	22.977
		– Prihodi od prodaje	22.450	22.977
		– Ostali poslovni prihodi	-	710
		2.Poslovni rashodi	20.582	21.217
		– Nabavna vrednost robe	15.766	16.903
		– Troškovi materijala	508	1.433
		– Ostali posl. rashodi (zbirno)	4.308	2.881
		∑ (I) Poslovni dobitak (1-2)	1.868	1.760
		∑ (I) Poslovni gubitak (1-2)	-	-
	II. Ostali prihodi i rashodi	1. Finansijski i ostali prihodi	62	623
		2. Finansijski i ostali rashodi	357	84
		∑ (II) Razlika (1-2)	-295	539
	III Neto rezultat	Bruto dobit ∑(I+II)	1.573	2.299
		Porez na dobit	189	231
		Neto dobit	1.384	2.068
B. Bilans stanja	I. Ukupna aktiva	1. Osnovna sredstva	5.734	5.684
		2. Dugoroč. fin. plasmani	-	-
		3. Obrtna imovina	6.969	10.394
		a) Zalihe	436	1.653
		b) Kratk. potraž. i plasmani	6.533	8.741
		– Kratkoroč potraživanja	6531	8.325
		– Krat. plasmani i gotovina	2	416
		4.Ostala sredstva	-	-
		∑ (I)	12.703	16.078
	II. Ukupna pasiva	1. Kapital	6.936	7.603
		Osnovni kapital	153	153
		Neraspoređena dobit	6.783	7.450
		Gubitak	-	-
		Kratkoročne obaveze	5.767	6.060
		∑ (II)	12.703	16.078

Na osnovu ovog sažetog prikaza osnovnih bilansa obračunati su i glavni pokazatelji ekonomskog boniteta Preduzeća (tabela).

Prikaz osnovnih ekonomskih pokazatelja poslovanja Preduzeća u 2004. i 2005. godini

Pokazatelji	Vrednosti stavki (u 000 dinara)		Iznos pokazatelja	
	2004.	2005.	2004.	2005.
PROFITABILNOST	-	-	-	-
Stopa neto dobiti : (Neto dobit /Poslovni prihod*100)	1.384/ 22.450 *100	2.068 / 22.977*100	6,16%	9,0 %
Stopa poslovne dobiti: (Poslovna dobit/ Prihod od prodaje*100)	1.868 / 22.450*100	2.212 / 22.977*100	8,3%	9,6%
LIKVIDNOST	-	-	-	-
Likvidnost prvog stepena : (Gotovina / Kratkoroč.obaveze)	0 / 5.767	414 / 6.060	0,00	0,07
Likvidnost drugog stepena: (Obrt. sred. – zalihe / Kratk. obaveze)	(6.969 - 436)/5.767	(10.394 – 1.653)/6.060	1,13	1,44
Likvidnost trećeg stepena: (Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze)	6.969 / 5.767	10.394/ 6.060	1,21	1,72
NETO OBRTNI FOND (Obrtna sredstva – kratk. obaveze)	6.969-5.767	10.394-6.060	1.202	4.334
ZADUŽENOST (Pozajmlj. kapital / Ukup. pasiva *100)	6.969/12.703	6.060 / 16.078	54,9%	37,7 %
EKONOMIČNOST (Posl. prihod /posl. rashod)	22.450 / 20.582	22.977 / 21.217	1,1	1,1
RENTABILNOST (Neto dobit / Ukupna pasiva *100)	1.384 /12.703	2.068 / 16.078	10,9%	12,9 %
RENATABILNOST UKUPNOG KAPITALA (Neto dobit + kamata / Ukupna pasiva *100)	1.384 +0/12.703	2.068+30 / 16.078	10,9%	13,0 %

Obračunati pokazatelji upućuju na zaključak da je bonitet Preduzeća veoma zadovoljavajući, posebno kada se posmatraju osnovni indikatori

uspešnosti kao što su profitabilnost i rentabilnost. Iznosi ovih parametara, koji se za 2005. godinu kreću i iznad 10%, daleko nadmašuju prosek naše privrede i približni su rezultatima koje ostvaruju privredni subjekti u razvijenim zemljama – posebno kada se posmatra trgovinska delatnost. Pored toga Preduzeće raspolaže značajnim iznosom neraspoređene dobiti kao i neto obrtnog fonda, što znači da ima potencijala za dalja razvojna ulaganja i mogućnosti da otplaćuje eventualne buduće kredite.

4. Razvojne mogućnosti preduzeća

Dostignut visok poslovni rejting Preduzeća u dosadašnjem 14-ogodišnjem radu, zatim raspoloživi fond osnovnih sredstava, kao i bogato stručno iskustvo zaposlenih, predstavljaju veoma pogodne potencijale za dalji uspešan razvoj ove firme. Taj razvoj, po logici savremenih iskustava i naše tranzicione prakse, svakako mora ići u pravcu paralelnog organizovanja pogodne proizvodnje u oblasti prehrambenih proizvoda u odnosu na do sada tretiranu veletrgovinsku delatnost. Ovo otuda što se samo na taj način manje firme trgovinskog karaktera mogu uspešno prilagođavati zahtevima domaćeg i naročito stranog tržišta, koristeći stečena iskustva i znanja o bitnim tržišnim karakteristikama i potrebama, kao i načinima njihovog zadovoljavanja.

B. PROGRAM RAZVOJA I CILJNO TRŽIŠTE

1. Obeležja poslovne ideje

U svoju dugogodišnju nameru da Preduzeće, uz trgovinu, usmeri ka adekvatnoj proizvodnji, vlasnik „Vitaprom-a“ je do sada uložio dosta truda. Rad na tom području obuhvatio je ispitivanje nepokrivenih tržišnih potreba u oblasti proizvodnje začina za pripremu raznih vrsta jela. Nakon detaljne analize tržišne ponude ovih vrsta začina ne samo na domaćem, već i na obližnjem stranom tržištu, kao i komparativnih izučavanja njihovih funkcionalnih karakteristika, vlasnik Preduzeća se opredelio za organizovanje proizvodnje začina za paradajz sosove, čija se zastupljenost u ljudskoj ishrani stalno povećava, a koji se najčešće koriste kao prelivi za brojna jela od kuvanih testenina, barenog mesa i dr. Pored navedene namene ovaj začin može da se koristi kao dodatna komponenta za proizvodnju domaćeg kečapa. Na ovaj način, uz konsultovanje odabranih kupaca i prodavaca širom Srbije, vlasnik Preduzeća je realizovao

tržišno istraživanje i definisao novi proizvod čijom realizacijom će se Preduzeće baviti u budućnosti.

Ovaj novi proizvod, nazvan „Vita-sos začin“, karakteriše puna prirodnost njegovih sastojaka, pri čemu osnovnu recepturu čine : (1) osušen list peršuna (15%), (2) osušen list celera (15%), osušen list mirođije (10%), osušeni beli luk (20%), osušen koren celera (20%), osušena čičoka (15%) i kuhinjska so (5%). Ova osnovna receptura se, po želji budućih kupaca, može menjati kombinovanjem datih težinskih udela posmatranih komponenti, kao i zamenom jedne vrste sastojaka nekim drugim, sličnih karakteristika ali različitog ukusa (na primer: zamene mirođije bosiljkom, čičoke đumbirom i sl.). Ovo zbog toga što Preduzeće već ima spremljene recepture za više vrsta ovog začina (koje se razlikuju po ukusu i zdravstvenoj funkcionalnosti), ali će za početak na tržište izaći sa jednim, navedenim, gotovim proizvodom.

Posmatrani proizvod, gledano sa nutricionističkog aspekta, pored hranljivih ima i značajnu zdravstvenu ulogu. Naime, upotreba ovog začina, usled lekovitog svojstva biljaka koje ulaze u njegov sastav, ima veoma pozitivno dejstvo na poboljšanje ljudskog metabolizma, čišćenje krvnih sudova, regulisanje krvnog pritiska, snižavanje holesterola, pospešivanje rada bubrega i organa za varenje, poboljšanje apetita i uopšte jačanje imuniteta. Kombinovana svojstva sadržanih biljaka omogućuju da ovaj proizvod bude spravljan bez konzervansa i sa veoma niskim sadržajem soli. Pored toga, pošto je poznato da se pri spremanju svih paradajz sosova kao dodatak za poboljšanje ukusa gotovo obavezno koristi šećer, ovde je to izbegnuto dodavanjem biljke čičoke koja ima visok sadržaj prirodnog insulina, pa stoga ovaj proizvod bez ograničenja mogu koristiti i dijabetičari. Sve navedene karakteristike „Vita sos“ začina omogućuju da se on može svrstati u tzv. „funkcionalnu hranu“, odnosno namirnicu koja je ujedno i prirodni lek.

Ovome valja dodati da ovakvog proizvoda na našem tržištu za sada nema. Postoje ili gotove smeše paradajz sosova ili posebno upakovani začini, ali ovakva začinska smeša, koja služi kao dodatak pri pripremi sosova za sada bi bila jedinstvena na našim prostorima.

Što se tiče osnovnih sredstava za planiranu proizvodnju „Vitaprom“ već raspolaže sa odgovarajućim zakupljenim proizvodnim prostorom, a pored postojećeg dostavnog vozila koje će biti stavljeno u funkciju proizvodnje, nabavljeni su i mlin za mlevenje osušenog povrća i mešalica za začinsku masu. Jedino što nedostaje su dve mašine za pakovanje začina u kesice različite gramaže, čijom nabavkom bi, uz obezbeđenje odgovarajućeg obima obrtnih sredstava, bila zaokružena materijalna osnova za otpočinjanje proizvodnje.

U vezi sa tim, namera Preduzeća je da kompletiranje nedostajućih osnovnih i obrtnih sredstava završi do oktobra 2006. godine, a da zatim u narednih 6 godina (do kraja 2012. godine), pažljivo prati efekte te proizvodnje – naročito kada je u pitanju planirano proširenje asortimana proizvoda.

2. Fizički plan proizvodnje

Polazeći od ispitanih tržišnih potreba, kao i kapaciteta raspoloživih osnovnih sredstava, planirano je da se u Preduzeću godišnje ostvari proizvodnja od 60.000 kg posmatranog proizvoda, pri čemu će dnevna dvosmenska proizvodnja iznositi oko 250 kg. Na osnovu toga, prema odabranim komercijalnim pakovanjima, pripremljen je odgovarajući plan proizvodnje do kraja 2012. godine (tabela).

Plan proizvodnje „Vita-sos začina“ od 2007. do 2012. godine.

Finalni proizvodi	J. mere	Planirana godišnja količina 2007-2012.
1. Vita-sos začin – 50 gr	kom.	250.000
2. Vita-sos začin – 100 gr	kom.	125.000
3. Vita-sos začin – 250 gr	kom.	50.000
4. Vita-sos začin – 500 gr	kom.	25.000
5. Vita-sos začin – 1000 gr	kom.	12.500

3. Tržište prodaje proizvoda

S obzirom na svoje veliko iskustvo u trgovini prehrambenim proizvodima, Preduzeće „Vitaprom“ će Vita-sos začin plasirati pre svega na domaće tržište, i to: 1) direktno – velikim potrošačima (javnim preduzećima – koja organizuju društvenu ishranu), kao i hotelima, restoranima, picerijama i sl. i 2) indirektno – trgovinskoj mreži (radi maloprodaje). U tom smislu, bez obzira na mnoštvo uhodanih veza sa direktnim potrošačima i trgovinskom mrežom, Preduzeće će sprovesti posebnu reklamnu kampanju radi upoznavanja našeg tržišta sa ovim novim proizvodom. Pored toga, važan marketinški aspekt činiće i startna cena proizvoda koja će biti projektovana na nivou koji će biti atraktivan za kupce, a ujedno prihvatljiv za Preduzeće.

4. Tržište nabavke repromaterijala

Za potrebe planirane proizvodnje, kako je već rečeno, koristiće se sledeći osušeni poluproizvodi: list peršuna, list celera, list mirođije, beli luk, koren celera i koren čičoke – kojima će se, nakon mlevenja, pri mešanju dodavati kuhinjska so.

Što se tiče osušenog povrća, ono će se u početnoj fazi dobavljati od raznih proizvođača iz južne Srbije, kao poznatog povrtarskog kraja. S obzirom da na ovom području ima više velikih preduzeća, ali isto tako i poljoprivrednih gazdinstava koja se bave proizvodnjom i sušenjem povrća i da su njihove cene uglavnom ujednačene, presudan uticaj na izbor dobavljača imaće kvalitet proizvoda. Pri tome je dugoročni cilj Preduzeća da kasnijom nabavkom sopstvene sušare, organizuje organsku proizvodnju „Vita-sos začina“, tako što će sa individualnim poljoprivrednicima direktno ugovarati i pratiti organsku proizvodnju povrća.

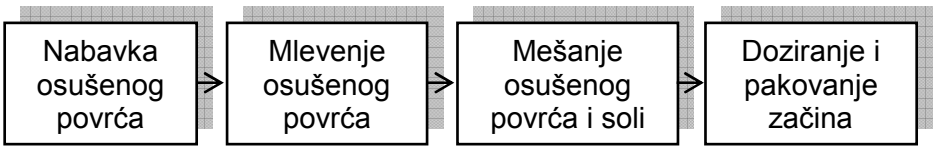
Pored ovih sirovina Preduzeće će još nabavljati papir za ambalažiranje proizvoda. Dobavljače ovog materijala činiće razni domaći proizvođači ambalažnog papira, pre svega „Lepenka“ Novi Kneževac.

Tako projektovan sistem nabavke praktično znači da će se ona u celosti realizovati na domaćem tržištu, odnosno da nema potrebe ni za kakvim uvozom sirovina i materijala.

C. TEHNOLOGIJA I MATERIJALNA OSNOVA BIZNISA

1. Opis proizvodne tehnologije

Karakter planirane proizvodnje je takav da je za njenu realizaciju potrebna primena jednostavnih tehnoloških procesa, pri čemu je najbitnije poštovanje definisane recepture odabranih proizvoda. Shodno tome, samu proizvodnju karakterišu 4 osnovne faze (šema).



Faze proizvodnje „Vita-sos začina“

Kao što je ranije rečeno, Preduzeće već raspolaže mašinama za mlevenje i mešanje osušenog povrća, dok dve nedostajuće pakerice tek treba nabaviti. S tim u vezi valja ukazati da se ova tehnologija, u slučaju potrebe može primeniti i na druge srodne proizvode.

2. Poslovni objekti i infrastruktura

Za planiranu proizvodnju obezbeđen je adekvatan poslovni prostor od 147 m^2 u zakupu u kome se mogu komotno postaviti predviđene proizvodne mašine i oformiti prikladan magacinski prostor za sirovine i gotove proizvode – s tim što će se osnovne sirovine, budući da su neke od njih kabaste, nabavljati izraženijom dinamikom.

Proizvodni prostor raspolaže svim potrebnim infrastrukturnim uslovima: putnim prilazima, adekvatnom električnom energijom, gradskim vodovodom i kanalizacijom.

3. Ekologija i zaštita na radu

Planirana proizvodnja po svom karakteru nema negativno dejstvo na okolinu, pre svega zato što se u njenoj realizaciji koriste osušene biljke, tako da nema nikakvih otpadnih materija, a sve predviđene mašine su na električni pogon. Stoga i nema potrebe za predviđanjem posebnih mera zaštite od bilo kakvih štetnih uticaja na okolinu.

Što se tiče zaštite zaposlenih, ona će biti sprovedena saglasno uputstvima proizvođača opreme u cilju eliminisanja bilo kakve mogućnosti povreda radnika koji će njima rukovati. Ličnoj zaštiti, ali i obezbeđenju opštih higijenskih uslova proizvodnje biće prilagođena i radna odeća svih zaposlenih u proizvodnom procesu.

4. Struktura osnovnih i obrtnih sredstava

Saglasno prethodnom, za planiranu proizvodnju će se koristiti skupovi obezbeđenih i neobezbeđenih osnovnih sredstava (tabela).

Osnovna sredstva za planiranu proizvodnju

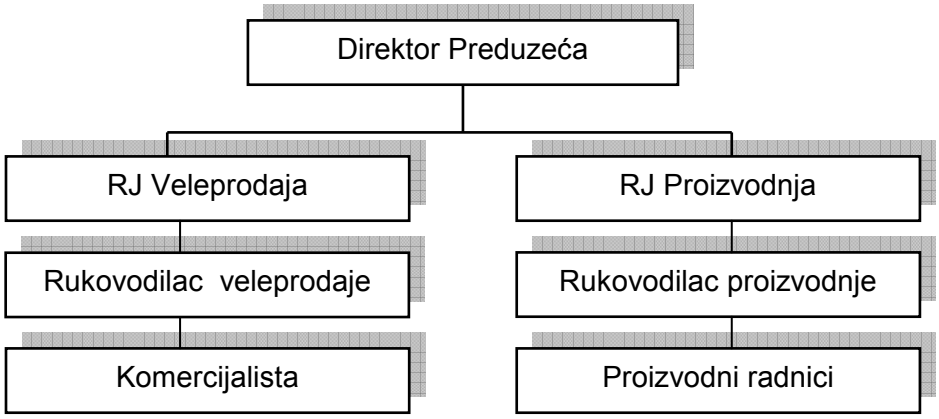
Vrsta sredstava	Jed. mere	Koli-čina	Amorti-zovan.	Obezbe-đenost	Izvor
1. Dostavno vozilo	kom.	1	35%	+	Imovina vlasnika
2. Mlin za osušeno povrće	kom.	1	35%	+	Imovina vlasnika
3. Mešalica za povrće	kom.	1	35%	+	Imovina vlasnika
4. Pakerica (mala pakov.)	kom.	1	–	-	Ponuda „Agropak“ Bg
5. Pakerica (vel.pakovanja)	kom.	1	–	-	Ponuda „Agropak“ Bg

S obzirom na ograničen raspoloživi magacinski prostor, zalihe osušenog povrća će se nabavljati na svakih 10 dana. S druge strane, zalihe ambalažnog papira za pakovanje začina u kesice obnavljaće se svakih 30 dana. Sve ovo će predstavljati osnovu za kasnije izračunavanje potrebnih obrtnih sredstava za planirani biznis.

D.ORGANIZACIJA I DINAMIKA REALIZACIJE BIZNISA

1. Organizacija planirane proizvodnje

Proizvodnja „Vita-sos začina“ će biti organizovana u okviru posebne radne jedinice u Preduzeću, što podrazumeva da će firma u planskom periodu imati izmenjenu unutrašnju organizaciju (šema).



Organizaciona šema Preduzeća u planskom periodu

2. Potrebni proizvodni radnici

Prema tehnološkim sagledavanjima, za planiranu proizvodnju, u dvosmenskom radu biće angažovano 7 novih radnika, i to:

– rukovodilac proizvodnje, visoka stručna sprema – 1 izvršilac
– proizvodni radnici, KV – 6 izvršilaca.

3. Terminski plan biznisa

Saglasno prethodnom, investicione aktivnosti treba da se završe do kraja oktobra 2006. godine, a zatim će se u narednih 6 godina pažljivo pratiti rezultati biznisa.

4. Vođenje realizacije biznisa

Po logici stvari, sve rezultate u ovom biznisu pratiće vlasnik /direktor firme, koji će po potrebi donositi adekvatne poslovne odluke.

E. EKONOMSKA OSNOVA PLANIRANOG BIZNISA

1. Struktura ukupnih i novih ulaganja

Novčano izražena vrednost ukupnih ulaganja koje Preduzeće “Vitaprom” treba da obezbedi da bi otpočelo sa proizvodnjom “Vita-sos začina” iznosi ukupno 15.281.169 dinara. Strukturu ovih ulaganja čine investicije u osnovna sredstva u iznosu od 12.752.000 din. i investicije u obrtna sredstva u iznosu od 2.529.169 din. (tabela). Pri tome su vrednosti osnovnih sredstava određene na osnovu njihovih sadašnjih tržišnih cena, dok je iznos obrtnih sredstava utvrđen posebnim obračunom koji je prikazan u kasnijem tekstu ovog plana.

Struktura i vrednost ukupnih investicionih ulaganja

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količi-na	Obezbe-đenost	Vrednost (din.)
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1. Mlin za mlevenje povrća	kom.	1	+	500.000
	2. Mešalica za začine	kom.	-	+	250.000
	3. Pakerica (za mala pakovanja)	kom.	1	-	5.251.000
	4. Pakerica (za velika pakovanja)	kom.	1	-	5.251.000
	5. Dostavno vozilo	kom.	1	+	1.500.000
	Σ (A)	-	-	-,+	12.752.000
B. Ulag. u obrtna sredstva	1. Postojeća obrtna sredstva	-	-	+	-
	2. Dopuna obrtnih sredstava	-	-	-	2.529.169
	Σ (B)	-	-	+,-	2.529.169
C. Ukupna ulaganja	1. Obezbeđena ulaganja	-	-	+	2.250.000
	2. Nova ulaganja	-	-	-	13.031.169
	Σ (A+B)	-	-	+,-	15.281.169

Budući da je Preduzeće već obezbedilo jedan deo potrebne opreme (mlin za mlevenje povrća i mašinu za mešanje začina) potrebna nova ulaganja ukupno iznose 13.031.169 din. Struktura ovih novih ulaganja je sledeća (tabela):

– ulaganja u osnovna sredstva koja iznose 10.502.000 dinara (80,59% ukupnih novih ulaganja), koja su u celosti namenjena nabavci nove proizvodne opreme; i

– ulaganja u obrtna sredstva, čiji je prosečan iznos 2.529.169 dinara (19,41%).

Struktura i vrednost novih ulaganja

Vrsta i nomenklatura ulaganja	Vrednost (din.)	%	Poreklo	Osnov
A. Ulaganja u osnovna sredstva	10.502.000	80,59	Domaće	Ponude dobavljača
1. Pakerica za manja pakovanja	5.251.000	40,30	Domaće	"Agropak" BG
2. Pakerica za veća pakovanja	5.251.000	40,30	Domaće	"Agropak" BG
B. Ulaganja u dopunu obrtnih sredstva	2.529.169	19.41	–	Inter. obračun
C. Ukupna nova ulaganja	13.031.169	100,00	–	–

2. Konstrukcija finansiranja novih ulaganja

Za zatvaranje finansijske konstrukcije, Preduzeće „Vitaprom“ je u mogućnosti da izdvoji 8.531.169 dinara (65,5%) i to pre svega iz svoje neraspoređene dobiti i tekuće akumulacije, dok će ostatak potrebnih ulaganja u iznosu od 4.500.000 dinara (34,5%) biti potrebno obezbediti putem odgovarajućeg dugoročnog kredita (tabela).

Izvori finansiranja novih ulaganja (din.)

Finansijeri	Ulaganja u osnovna sredstva	Ulaganja u obrtna sredstva	Ukupna ulaganja	%
Preduzeće	6.502.000	2.029.169	8.531.169	65,5%
Fond za razvoj	4.000.000	500.000	4.500.000	34,5%
Ukupno	10.502.000	2.529.169	13.031.169	100,0%

Imajući u vidu nameru Preduzeća da se za tražena kreditna sredstva obrati Fondu za razvoj Republike Srbije, rashodi koji će nastati po osnovu njegove otplate projektovani su u skladu sa uslovima ove institucije, a njih čine: kamatna stopa 3% godišnje, grejs period 1 godina, vreme otplate 5 godina i broj godišnjih anuiteta 4. Za dobijanje ovog kredita Preduzeće će ponuditi odgovarajuće hipotekarno obezbeđenje. Shodno tome i izvršenom obračunu anuiteta, sačinjene su i projekcije otplate ovog kredita po periodima dospeća i po planskim godinama (tabele).

Plan otplate kredita po periodima dospeća anuiteta (din.)

Godina	Mesec	Ostatak duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2006.	VI	4.500.000	-	-	-
2007.	IX	4.671.307	35.035	217.359	252.393,69
	XII	4.453.948	33.405	218.989	252.393,69
2008.	III	4.234.959	31.762	220.631	252.393,69
	VI	4.014.328	30.107	222.286	252.393,69
	IX	3.792.041	28.440	223.953	252.393,69
	XII	3.568.088	26.761	225.633	252.393,69
2009.	III	3.342.455	25.068	227.325	252.393,69
	VI	3.115.130	23.363	229.030	252.393,69
	IX	2.886.099	21.646	230.748	252.393,69
	XII	2.655.351	19.915	232.479	252.393,69
2010.	III	2.422.873	18.172	234.222	252.393,69
	VI	2.188.651	16.415	235.979	252.393,69
	IX	1.952.672	14.645	237.749	252.393,69
	XII	1.714.923	12.862	239.532	252.393,69
2011.	III	1.475.392	11.065	241.328	252.393,69
	VI	1.234.063	9.255	243.138	252.393,69
	IX	990.925	7.432	244.962	252.393,69
	XII	745.963	5.595	246.799	252.393,69
2012.	III	499.164	3.744	248.650	252.393,69
	VI	250.514	1.879	250.515	252.393,69
Ukupno	-	0	376.566	4.671.307	5.047.874

Plan godišnjih troškova otplate kredita (din.)

Godina	Kamata	Otplata	Anuitet
2006.	-	-	-
2007.	35.035	217.359	252.394
2008.	123.715	885.860	1.009.575
2009.	96.838	912.736	1.009.575
2010.	69.147	940.428	1.009.575
2011.	40.615	968.960	1.009.575
2012.	11.217	745.964	757.181
Ukupno	376.566	4.671.307	5.047.874

3. Plan prihoda i rashoda

Saglasno utvrđenim godišnjim količinama proizvodnje „Vita-sos“ začina i prodajnim tržišnim cenama određenim na nivou koji se može smatrati izrazito prihvatljivim za buduće kupce, sačinjena je projekcija prihoda Preduzeća po osnovu ove proizvodnje. Njeni rezultati pokazuju da će osvajanje nove proizvodne delatnosti donositi prosečan godišnji prihod u iznosu od 27.125.000 dinara (tabela), koji će, za sada, u potpunosti biti ostvarivan na domaćem tržištu.

Projekcija ukupnog prihoda u planskom periodu (din.)

Nomenklatura proizvoda	Jed. mere	Vrsta tržišta	Planirano 2007–2012.	Jed. prod. cena	God. prihod 2007-12.
1. "Vita-sos začin" - 50 gr	kom.	Domaće	250.000	26	6.500.000
2. "Vita-sos začin" - 100 gr	kom.	Domaće	125.000	48	6.000.000
3. "Vita-sos začin" - 250 gr	kom.	Domaće	50.000	105	5.250.000
4. "Vita-sos začin" - 500 gr	kom.	Domaće	25.000	195	4.875.000
5. "Vita-sos začin" -1000 gr	kom.	Domaće	12.500	360	4.500.000
Ukupan prihod	-	-	-	-	27.125.000

Rashodi planirane proizvodnje su strukturirani na materijalne troškove, troškove amortizacije i bruto zarada, kao i nematerijalne troškove. Materijalni troškovi u ukupnim troškovima imaju najveće učešće, odnosno njihov deo koji se odnosi na nabavku sušenog povrća, kao osnovne proizvodne sirovine (tabela).

Projekcija godišnjih materijalnih troškova u planskom periodu (din.)

Vrsta troškova	Jed. mere	Količine 2007-12.	J.nabavna cena	Godiš. iznos 2007-12.
1. Troškovi sirovina i materijala	-	-	-	13.494.000
- List peršuna	kg	9.000	220	1.980.000
- List celera	kg	9.000	230	2.070.000
- List mirođije	kg	6.000	240	1.440.000
- Beli luk	kg	12.000	180	2.160.000
- Koren celera	kg	12.000	190	2.280.000
- Koren čičoke	kg	9.000	120	1.080.000
- Kuhinjska so	kg	3.000	28	84.000
-Troškovi ambalaže	-	-	-	2.400.000
2. Prateći materijalni rashodi	-	-	-	1.960.000
- Električna i gasna energija	-	-	-	600.000
- Transportni troškovi	-	-	-	400.000
- Tekuće održavanje	-	-	-	500.000
- Troškovi zakupa	-	-	-	160.000
- Ostali rashodi	-	-	-	300.000
Ukupno (1+2)		-	-	15.454.000

S obzirom na to da će se proizvodnja odvijati u zakupljenom objektu, amortizacionim troškovima obuhvaćena su samo izdvajanja po osnovu otpisa vrednosti proizvodne opreme i transportnih sredstava, što je takođe uvaženo i pri obračunu ostatka vrednosti angažovanih sredstava (tabela).

Plan godišnjih troškova amortizacije sa ostatkom vrednosti (din.)

Vrsta sredstava	Početna vrednost	Stopa otpisa	Godiš. iznos 2007 -12.	Ukupna amortizac.	Ostatak vrednosti
Proizvodna oprema	11.252.000	10,0%	1.125.200	6.751.200	4.500.800
Postojeća vozila	1.500.000	15,0%	225.000	1.350.000	150.000
Ukupno	12.752.000	-	1.350.200	8.101.200	4.650.800

Što se tiče bruto zarada, one su projektovane saglasno predviđenom broju stalnih radnika u planskom periodu. Pri tome su izdvajanja za poreze i doprinose, počev od 2007. godine, obračunata po najavljenim sniženim stopama po kojima će koeficijent odnosa između neto i bruto zarade sa sadašnjih 1:1,7 biti sveden na 1:1,6 (tabela).

Projekcija godišnjih troškova bruto zarada u planskom periodu (din.)

Godine	Mesečna neto zarada	Mesečna bruto zarada	Broj za-poslenih	Broj rad. meseci	Ukupna god. bruto zarada
2007-2012.	30.000	48.000	7	12	4.032.000

Nematerijalni troškovi obračunati su shodno karakteru predviđene proizvodnje i planiranom obimu prihoda i pratećih rashoda (tabela).

Projekcija godišnjih nematerijalnih troškova u planskom periodu (din.)

Vrste troškova	Godišnji iznos
	2007-12.
Marketing i istraživanje	600.000
Troškovi spoljnih usluga	120.000
Troškovi reprezentacije	200.000
Troškovi osiguranja	100.000
Troškovi platnog prometa	140.000
Ostali nematerijalni troškovi	150.000
Ukupno	1.310.000

4. Bilansi uspeha i obrtnih sredstava

Projekcija bilansa uspeha sačinjena je korišćenjem prethodno izračunatih h prihodnih i rashodnih stavki. Njeni rezultati upućuju na zaključak da će proizvodnja „Vita-sos začina“ u Preduzeću „Vitaprom“ biti ekonomski isplativa, s obzirom na to da će se prosečna neto dobit kretati oko 4.400.000 dinara godišnje (tabela).

Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (din.)

Stavke	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1.Ukupan prihod	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000
Domaće tržište	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000
Strano tržište	0	0	0	0	0	0
2.Ukupni rashodi	22.181.235	22.269.915	22.243.038	22.215.347	22.186.815	22.157.417
Materijal. trošk.	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000
Amortizacija	1.350.200	1.350.200	1.350.200	1.350.200	1.350.200	1.350.200
Bruto zarade	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000
Nematerij. trošk.	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000
Kamate	35.035	123.715	96.838	69.147	40.615	11.217
3. Bruto dobit	4.943.765	4.855.085	4.881.962	4.909.653	4.938.185	4.967.583
Porez na dobit	494.377	485.509	488.196	490.965	493.819	496.758
4. Neto dobit	4.449.389	4.369.577	4.393.766	4.418.688	4.444.367	4.470.824
Rezerve	222.469	218.479	219.688	220.934	222.218	223.541
Dobit za raspod.	4.226.919	4.151.098	4.174.077	4.197.754	4.222.148	4.247.283

Obrtna sredstva za planiranu proizvodnju obračunata su saglasno karakteru zastupljene proizvodnje, ranije definisanim periodima nabavke sirovina i pratećeg materijala, zatim projektovanim prihodnim i rashodnim stavkama, kao i pretpostavljenoj dinamici naplate od kupaca i plaćanja dobavljačima. Shodno tome, projektovani iznos potrebnih obrtnih sredstava iznosi 2.529.169 dinara (tabela).

Plan potrebnih obrtnih sredstava za prosečnu 2009. godinu (din.)

Vrsta stavki	Obrtni elementi	Uk. godišnje potrebe	Br.dana veziv.	Koefic. obrta	Potreban iznos
A. Sabirne stavke	Zalihe osn. materijala	11.094.000	10	36	308.167
	Zalihe ostal. materijala	2.400.000	30	12	200.000
	Zalihe nedov. proizvod.	22.243.038	1	360	61.786
	Zalihe gotov. proizvoda	22.243.038	10	36	617.862
	Potraživanja od kupaca	27.125.000	30	12	2.260.417
	Gotovina na računu	27.125.000	2	180	150.694
	Ukupno (A)	-	-	-	3.598.926
B.Odbitne stavke	Dobavljači	13.494.000	15	24	562.250
	Amortizacija	1.350.200	30	12	112.517
	Bruto zarade	4.032.000	30	12	336.000
	Obaveze iz dobiti	707.884	30	12	58.990
	Ukupno (B)	-	-	-	1.069.757
C. Potrebna obrt.sredstva	(A-B)	-	-	-	2.529.169
D.Postojeća obrt.sredstva	Trenutno stanje	-	-	-	-
E. Investicije u obrt. sredstva	Ukupno (C-D)	-	-	-	2.529.169

F. OCENA PRIHVATLJIVOSTI PLANIRANOG BIZNISA

1. Ekonomska ocena planirane proizvodnje

Utvrđivanje ekonomskih efekata proizvodnje sušenog povrća u Preduzeću „Vitaprom“ izvršeno je izračunavanjem odabranih statičkih i dinamičkih pokazatelja. Pri tome su prethodno, u cilju utvrđivanja opšte likvidnosti i rentabilnosti planirane investicije, sačinjene projekcije finansijskog i ekonomskog toka poslovanja u planskom periodu.

Finansijskim tokom prikazani su odnosi svih očekivanih novčanih priliva i odliva u planskom periodu i to kako po osnovu investicionih aktivnosti, tako i po

aktivnostima iz konkretnog poslovanja. Budući da su krajnji iznosi ovog toka dosta visoki i da su pozitivni u čitavom periodu, može se konstatovati da je planirana proizvodnja sa aspekta likvidnosti, u potpunosti prihvatljiva (tabela).

Projekcija finansijskog toka u planskom periodu (din.)

Stavke/godine	Inv. godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
I Primici	15.281.169	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	34.304.969
1.Ukupan prihod	-	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000
2.Izvori sredstava	15.281.169	-	-	-	-	-	-
Izvršena ulaganja	2.250.000	-	-	-	-	-	-
Nova interna. sreds.	8.531.169	-	-	-	-	-	-
Kreditna sredstva	4.500.000	-	-	-	-	-	-
3.Ostat. vred. proj.	-	-	-	-	-	-	7.179.969
Osnovna sredstva	-	-	-	-	-	-	4.650.800
Obrtna sredstva	-	-	-	-	-	-	2.529.169
II Izdaci	15.281.169	21.765.240	22.509.562	22.513.459	22.517.475	22.521.612	22.273.481
1.Izvršene investic.	2.250.000	-	-	-	-	-	-
2.N.inv .u osn .sred.	10.502.000	-	-	-	-	-	-
3.N.inv. u obr. sred.	2.529.169	-	-	-	-	-	-
4.Materijalni troškovi	-	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000
5.Bruto zarade	-	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000
6.Nemater. troškovi	-	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000
7. Anuiteti	-	252.394	1.009.575	1.009.575	1.009.575	1.009.575	757.181
8.Porez na dobit	-	494.377	485.509	488.196	490.965	493.819	496.758
9. Rezerve	-	222.469	218.479	219.688	220.934	222.218	223.541
Neto primici (I-II)	0	5.359.760	4.615.438	4.611.541	4.607.525	4.603.388	12.031.489

Pri projektovanju ekonomskog toka, pored novčanih efekata proizvodnje, posmatrana je investiciona vrednost uloženog kapitala, nezavisno od načina na koji je on pribavljen. Pozitivni rezultati i ovog toka ukazuju na ostvarenje natprosečne rentabilnosti (tabela).

Projekcija ekonomskog toka u planskom periodu (din.)

Stavke/godine	Inv. godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
I Primici	-	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	34.304.969
1.Ukupan prihod	-	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000	27.125.000
2.Ostat. vred. proj.	-	-	-	-	-	-	7.179.969
Osnovna sredstva	-	-	-	-	-	-	4.650.800
Obrtna sredstva	-	-	-	-		-	2.529.169
II Izdaci	15.281.169	21.512.846	21.499.987	21.503.884	21.507.900	21.512.037	21.516.299
1.Izvršene investicije	2.250.000	-	-	-	-	-	-
2.N.inv .u osn .sred.	10.502.000	-	-	-	-	-	-
3.N.inv. u obr. sred.	2.529.169	-	-	-	-	-	-
4.Materijalni troškovi	-	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000	15.454.000
5.Bruto zarade	-	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000
6.Nemater. troškovi	-	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000	1.310.000
7.Porez na dobit	-	494.377	485.509	488.196	490.965	493.819	496.758
8. Rezerve	-	222.469	218.479	219.688	220.934	222.218	223.541
Neto primici (I-II)	-15.281.169	5.612.154	5.625.013	5.621.116	5.617.100	5.612.963	12.788.670

Za statičke pokazatelje u prosečnoj 2009. godini odabrani su: koeficijent ekonomičnosti, stopa akumulativnosti, kao i vreme vraćanja ulaganja, odnosno:

koeficijent ekonomičnosti KE = ukupan prihod / ukupni rashodi =

$$\frac{22,8}{22,8} = 1 > 1$$

- stopa akumulativnosti SA = (neto dobit / ukupna ulaganja) x 100 =

$$\frac{41,8}{100} = 28\% > 10\%$$

- vreme vraćanja ulaganja VVU = ukupna ulaganja/neto dobit =

$$= \frac{100}{28\%} = 3,7 \text{ godina} < 7 \text{ godina.}$$

Kao reprezentativni dinamički pokazatelji posmatrani su: neto sadašnja vrednost, vreme vraćanja ulaganja i interna stopa rentabilnosti.

Neto sadašnja vrednost projekta, prema ranije datom obrascu, utvrđena je za diskontnu stopu od 10%, i ona iznosi 13.233.421 dinara. Pored toga, u cilju sagledavanja rentabilnosti investicije obračunate su i vrednosti ovog indikatora za stope od 30% i 35%, (tabela).

Neto sadašnje vrednosti projekta za odabrane diskontne stope od 10%, 30% i 35% (din.)

Godine	Neto primici	NSV (i=10%)	NSV (i =30%)	NSV (i=35%)
Investicija	-15.281.169	-15.281.169	-15.281.169	-15.281.169
2007.	5.612.154	5.101.958	4.317.042	4.157.151
2008.	5.625.013	4.648.771	3.328.410	3.086.427
2009.	5.621.116	4.223.227	2.558.541	2.284.658
2010.	5.617.100	3.836.555	1.966.703	1.691.130
2011.	5.612.963	3.485.209	1.511.734	1.251.767
2012	12.788.670	7.218.871	2.649.508	2.112.627
Neto sadašnja vrednost	25.595.846	13.233.421	1.050.769	-697.410

Vreme vraćanja ulaganja, izračunato takođe korišćenjem ranije datog obrasca, iznosi:

$$V_{VU} = 3 + \frac{/ \quad 9 - (5 \quad + 4 \quad + 4.223.227)}{3} = 3{,}3 \text{ godine} < 7 \text{ godina.}$$

Najzad, primenom ranije izloženog obrasca, poslednji pozitivni iznos neto sadašnje vrednosti utvrđen je za internu stopu od 30%, a prvi negativni za stopu od 35%. Na osnovu toga je obračunata vrednost interne stope rentabilnosti projekta:

$$ISR = 30 + \frac{1.050.769 \quad * (35 - 30)}{1.050.769 \quad + 697.140} = 33{,}0\% > 10\%$$

Dobijeni iznosi svih posmatranih statičkih i dinamičkih pokazatelja pokazuju da će, sa ekonomskog aspekta, planirana proizvodnja biti izuzetno isplativa.

2. Ocena rizika planirane proizvodnje

U okviru ove ocene prvo je posmatrana vrednost praga rentabilnosti, za šta su najpre utvrđeni iznosi fiksnih troškova poslovanja, u koje spadaju ukupni troškovi amortizacije, nematerijalnih troškova i kamata, zatim 50% troškova

bruto zarada i 2% materijalnih troškova. Ostali rashodi su posmatrani kao varijabilni. Na osnovu toga prag rentabilnosti iznosi:

$$P_R = \frac{U}{U - V} \cdot 100 = \frac{52}{2 - 1} \cdot 100 = 51{,}00 < 80\ \%$$

– što znači da je sa ovog aspekta otpornost projekta na rizike dosta visoka.

Iza toga, izvršena je senzitivna analiza na osnovu koje su izračunate vrednosti interne stope rentabinosti za simulirane slučajeve smanjenja ukupnog prihoda za 10% i povećanje ukupnog rashoda za 10%. U oba ova slučaja vrednost interne stope rentabilnosti bila je veća od 10%.

Na osnovu toga se može konstatovati da je planirana proizvodnja veoma otporna na moguća negativna kretanja na tržištu prodaje i nabavke u planskom periodu.

3. Društvena ocena planirane proizvodnje

Pored sopstvenih ekonomskih i drugih interesa koje će Preduzeće postići realizacijom ovog programa, njime će se ostvariti i određeni pozitivni društveni efekti, koji se ogledaju pre svega u zapošljavanju 7 novih stalnih radnika i zadovoljavanju tržišnih potreba za navedenim proizvodima.

4. Zaključna ocena planirane proizvodnje

U cilju donošenja konačne ocene o opravdanosti predviđene investicije zbirno su posmatrani njeni najvažniji projektovani efekti (tabela).

Prikaz vrednosti parametara uspešnosti projekta sa ocenom

Pokazatelji za ocenjivanje	Vrednost pokazatelja	Ocena	Obrazloženje
Opšta likvidnost	4.611.541din.	+	Iznos je stalno i značajno >od 0
Stopa prinosa	29,4 %	+	Ukupan prinos je veći od 15%
Stopa akumulativnosti	28,8 %	+	Pozitivna, akumulativnost > 15%
Koeficijent ekonomič.	1,2	+	Koeficijent je veći od 1
Nova ulag. po rad. mestu	22.162 evra	-,+	Visoka automatiz. proizvodnje
Neto sadašnja vrednost	13.233.421	+	Vrednost značajno veća od 0
Vreme vraćanja ulaganja	3,3 god.	+	Brz povrat ulaganja, < 7 god.
Interna stopa rentabilnosti	33,0 %	+	Rentabilnost veća od 10%
Prag rentabilnosti	51,0 %	+	Mala rizičnost, vrednost < 80%

Prikazani podaci dokazuju punu ekonomsku i društvenu opravdanost ove investicije, pa se u tom smislu upravi Preduzeća preporučuje da usvoji i primeni ovaj biznis plan.

G. DOKUMENTACIONI PRILOZI BIZNIS PLANU

1. Odluka o usvajanju biznis plana
2. Rešenja o registraciji
3. Statut Preduzeća
4. Ugovor o zakupu poslovnog prostora
5. Poreski identifikacioni broj
6. Kartoni depo potpisa
7. Bilansi stanja i uspeha za 2004. i 2005. godinu
8. Potvrde o prometu na žiro računu kod banaka
9. Ugovor o zakupu poslovnog prostora
10. Ponude za nabavku opreme
11. Predugovor o plasmanu proizvoda
12. Pismo o garantnoj nameri banke

L i t e r a t u r a

1. Adižes, Isak, *Upravljanje životnim ciklusima preduzećima,* Asee, Novi Sad, 2003.
2. Bodrožić, Dragoljub, *Upravljanje investicijama sa metodama ocene*, Privredno finansijski vodič, Beograd, 1978.
3. Bejatović, Milorad, Regulisanje *sistemskog rizika*, Pravo i privreda, br 9/12, Udruženje pravnika u privredi SCG, Beograd, 2002.
4. Byrgave, W,.D, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John, Wiley &Sons, New York, 1994.
5. Chancellor, Edward, *Ponzi Nation,* Institutional Investor 32 (1), New York, 2007.
6. Dyer, W,G, *Confronting Career Dilemmas of the Start-up Executive*, Jossey – Buss Publishers, San Francisco, 1992.
7. Džozef Štiglic, *Protivrečnosti globalizacije,* SBM-h, Beograd, 2004.
8. Grandov, Zorka, *Međunarodna ekonomija i globalizacija,* BTO; Beograd, 2009.
9. Grandov, Zorka, *Međunarodni biznis i trgovina,* BTO, Beograd, 2009.
10. Gregory G. Dess, G.T, Lumpkin, Alan, Eisner, *Strategijski menadžment,* Data status, Beograd, 2008.
11. Harper, S,C, *The Mc Graw – Hill Guide to Starting Your Own Bisiness*, MC Graw – Hill Inc, New York, 1991.
12. Jovanović, Petar*, Upravljanje investicijama,* Grafoslog, Beograd, 2000.
13. Jovanović, Verica: *Planiranje biznisa*, Ekonomsko-menadžerska škola Pančevo, 2008.
14. Kukoleča, Stevan, *Ekonomika preduzeća,* Savremena administracija, Beograd, 1973.
15. Lancaster G, Massingham L, *Marketing Management*, McGraw-Hill, Boox Company, London, 1993.
16. Lovelock, Christopher, *Managing Services: The Human Factor,*, John Wiley & Sons, 1995.
17. Maddison, Angus, *A Millennium Perspective*, OECD, Pariz, 2001.
18. Maslov, Abraham, *Psihologija u menadžmentu,* Asee books, Novi Sad, 2004.
19. Marić, Branislav, *Upravljanje projektima,* Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2000.
20. Milisavljević, M, Maričić, B, Gligorijević, M, *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
21. Miljković, Kosta, *Priručnik za izradu i ocenu ekonomskog dela investicionih projekata*, Poslovni biro, Beograd, 2000.

22. Modrinić, Zoran, *Menadžerska kompetentnost,* BMD–MEGA, Beograd, 2006.
23. Paunović, Svetislav, *Preduzetništvo*, Fakultet za menadžment, Beograd, 1998.
24. Perović, Mileva, Kisić, Svetlana, *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1993.
25. Purić, Milan, *Brik, godina prva*, Nova sprska politička misao, 05.06.2009. godine, http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/
26. Radonjić, Ognjen, *Uzroci tekuće globalne finansijske krize,* Nova srpska politička misao, internet izdanje, nedelja, 16. avgust, 2009. http://www.nspm.rs /ekonomska-politika
27. Radosavljević,Života,Tomić,Radovan, *Menadžment u modernom biznisu*, Privredna akademija, Novi Sad, 2007.
28. Radovanović, Tihomir, *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 2001.
29. Radovanović, T. – Marković, N, *Menadžment malog biznisa*, FAM, Novi Sad, 2005.
30. Radovanović, Tihomir, *Metodologija naučnih istraživanja,* Alfa centar, Pančevo, 2008.
31. Radovanović, Tihomir, *Upravljanje preduzetništvom*, FAM, Novi Sad, 2002.
32. Sachs, J. and Larrain, P., *Macroeconomics in the Global Economy,* Prentice Hall, London, 1993.
33. Slović, Dragoslav, *Dinamička analiza bilansa,* Fineks, Beograd, 2007.
34. Slović, Slobodan, *Savremeni finansijski menadžment*, Visoka škola strukovnih studija za računovodstvo i berzansko poslovanje, Beograd, 2010.
35. Solow, Robert, *Contribution to the Theory of Economic Growth*, Quarterly Journal of Economics, Washington, February, 1956.
36. Sotirović, Velimir, Adamović, Živoslav: *Metodologija naučno-istraživačkog rada sa statistikom u MC Excel*-u, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005,
37. Stanišić, Milovan, Stanojević, Ljubiša, *Evaluacija i rizik,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
38. Tisen, Rene i dr, *Dividenda znanja,* Asee books, Novi Sad, 2006.
39. Tuller, L. W, *Entrepreneurial Growth, Strategies,* Holbook, Massachusetss, 1994.
40. Šešić, Bogdan, *Opšta metodologija,* Naučna knjiga, Beograd, 1998.
41. Štiglic, Džozef, *Protivrečnosti globalizacije,* SBM-h, Beograd, 2004.

Tihomir Radovanović
Verica Jovanović

PLANIRANJE BIZNISA

Izdavač

Naučno društvo za pravo i ekonomiju
Beograd, Imotska 1

Recenzenti
Prof. dr Slobodan Slović
Prof. dr Ljubiša Stojmirović
Prof. dr Nenad Marković

Lektor
Gordana Novakov

Priprema za štampu
Vladimir Radovanović

Tiraž
600 primeraka

Štampa
„Megraf“
Beograd, Imotska 1