

- [15] Šarić M., Protić R., Milovanović N., Filipović N., Malešević M., Kaluderski G.: Survey of production and processing value of actual Yugoslav wheat varieties, Zbornik radova Tehnološkog fakulteta, 26-27 (1995-96) 3-18.
- [16] Šarić M., Škrinjar M., Dimić G., Filipović N., Rašić J.: Changes in hygienic and technological wheat quality caused by mould infection, Acta alimentaria, 26 (1997), 3, 255-269.
- [17] Šarić M., Filipović N.: Izbor i primena metoda za kontrolu kvaliteta pšenice kao sirovine za preradu, PTEP – Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi, 1 (1997) 4, 5-8.

- [18] Šarić M., Filipović N., Gnip M., Bojat S.: Dependence of the technological quality of new domestic wheat varieties upon Agroecological conditions of cultivation, International Symposium "Breeding of Small Grains", Proceedings, Kragujevac (1998), 363-371.
- [19] Škrinjar M., Šarić M., Dimić G., Filipović N.: Study on the presence of moulds and some mycotoxins in wheat flour, Roumanian Biotechnological Letters, 2 (1997) 6, 477-487.
- [20] Žeželj M.: Tehnologija žita i brašna, Tehnološki fakultet, Novi Sad (1995).

Primljeno: 4.04.2002.

Prihvaćeno: 10.04.2002.

Biblid: 1450-5029 (2002) 6; 1-2; p.31-33

UDK: 676.011; 631.635

Pregledni rad

Review

POSLOVNI PLAN-OSNOVA USPEŠNOG BIZNISA

BUSINESS PLAN-BASE OF SUCCESS

Dr Nebojša NOVKOVIĆ*, Dr Blagoje PAUNOVIĆ**,

*Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, **Ekonomski fakultet, Beograd

REZIME

Poslovni plan je neophodan i koristan planski dokument prilikom osnivanja novih ili rasta i razvoja postojećih preduzeća. Značaj poslovnog plana je u definisanju vrednosti, dinamici realizacije i efekata posla i obezbeđenju potrebnih finansijskih sredstava.

Poslovni plan ima standardizovanu strukturu i sadržaj, mada pojedine finansijske organizacije propisuju sopstvenu formu plana. U izradi plana, pored vlasnika i menadžmenta preduzeća korisno je angažovati i eksperte van preduzeća.

Ključne reči: poslovni plan, mala i srednja preduzeća

SUMMARY

The business plan is necessary and usefull plan's document for constitution or grow and development of small and medium size firms. It is an integral plan, which include short and long term period, from three year, minimum. Business plan's purposes are in defining of business value, marketing analysis and ensuring of financial sources for it's realization.

The business plan possess a standard structure and contain, even, some financial organizations can propose a specific form of it. In preparing the business plan, with owners and management, is usefull to be involved and some experts in the field of business organization and economics.

Key words: business plan, small and medium size enterprises

UVOD

Šira upotreba poslovnog (biznis) plana u našoj privrednoj praksi skorijeg je datuma. Nastala je sa pojavom inostranih finansijskih institucija i inostranog kapitala na našem tržištu i davanjem značaja razvoju malih i srednjih preduzeća.

Ovaj rad ima za cilj da razmotri i kritički preispita najvažnija pitanja vezana za poslovni plan, kao što su: pojam i značaj poslovnog plana, njegova namena, uloga različitih subjekata u procesu izrade poslovnog plana, njegova širina i vrednost, procena poslovnog plana od strane korisnika, informacione potrebe za izradu poslovnog plana, forma i sadržina poslovnog plana.

POJAM, ZNAČAJ I NAMENA POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan je pisani dokument pripremljen od strane preduzetnika kojim se opisuju svi relevantni interni i eksterni elementi od značaja za osnivanje i poslovanje novog ili već postojećeg preduzeća. Kao pisani dokument poslovni plan sumira poslovne mogućnosti i definiše načine kojim upravljački tim namerava da ih iskoristi.

Poslovni plan integriše više funkcionalnih planova, kao što su: marketing plan, finansijski plan, plan proizvodnje, plan ljudskih resursa i sl. Obuhvata kratkoročni i srednjoročni period od

najmanje 3 godine poslovanja. Osnovna funkcija poslovnog plana može se svesti na traganje za odgovorom na tri suštinska pitanja: gde je preduzeće sada, gde ide i kako tamo da stigne? Ili, drugim rečima, svrha poslovnog plana je da ilustruje tekući status, očekivane potrebe i projektovane rezultate novog ili preduzeća u razvoju.

Poslovni plan ima dve osnovne namene: prvo, da pomogne preduzeću u obezbeđenju neophodnog kapitala i drugo, da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća. Kao sredstvo za obezbeđenje neophodnog kapitala, poslovni plan treba da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim sposobnostima neophodnim za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planirane dobiti u planiranom vremenskom periodu.

Druga namena poslovnog plana je da omogući upravljanje rastom i razvojem preduzeća. U toj ulozi poslovni plan treba da omogući menadžmentu preduzeća jasno sagledavanje posledica različitih strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za ljudskim i materijalnim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja postojećeg poslovnog poduhvata.

Poslovni plan je značajan jer pomaže da se odredi vrednost poslovnog poduhvata i proceni potencijal tržišta, kao i omogući pristup izvorima finansiranja. Neposredni značaj poslovnog plana za preduzetnika i njegov upravljački tim je u tome što im olakšava vođenje preduzeća i organizovanje planiranih aktivnosti.

U većini preduzeća poslovni plan se upotrebljava za definisanje ciljeva i željenih karakteristika preduzeća, a potom i kao osnova za razvoj i kontrolu ostvarenih karakteristika preduzeća. Sastavljajući poslovni plan, preduzetnik, koji na početku ima samo osećaj da je neka ideja potencijalno dobra i isplativa, postaje svestan svih aspekata izvodljivosti te ideje - tržišnog, finansijskog, proizvodnog.

Prilikom sastavljanja poslovnog plana moraju se uvažavati najmanje sledeće tri perspektive. Prvo, perspektiva preduzetnika koji najbolje razume koncept i ideju na kojoj se zasniva poslovni poduhvat, kao i procese i tehnologiju poslovanja, i koji je, stoga, najposposobniji da objasni suštinu poslovnog poduhvata. Druga perspektiva je tržišna, što znači da se prilikom sastavljanja poslovnog plana poslovanje preduzeća mora posmatrati očima potrošača (komintenata) preduzeća. Treća je perspektiva investitora, koji od poslovnog plana očekuju da pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina, kao što su prihodi, troškovi, novčani tok, dobitak i sl. Pritom, dubina i detaljnost poslovnog plana zavise od veličine i složenosti poslovnog poduhvata.

Različiti korisnici poslovnog plana na različite načine procenjuju njegovu vrednost. Potencijalni dobavljači mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci većih količina robe prethodnim upoznavanjem sa poslovnim planom preduzeća. Potencijalni kupci mogu zahtevati da se upoznaju sa poslovnim planom pre kupovine nekog trajnog potrošnog dobra. Potencijalni kreditori žele da prouče poslovni plan kako bi se uverili u sposobnost preduzeća da vrati pozajmljena sredstva uključujući kamatu, kao i da bi procenili visinu rizika. Potencijalni investitori, u zavisnosti od vrste, imaju veoma određene zahteve u pogledu sadržine poslovnog plana. Investitori kao i "smeli" kapitalisti prilikom procene poslovnog plana poseban značaj pridaju karakteru preduzetnika (iskustvu, reputaciji, znanju i sl.), kao i finansijskoj situaciji preduzeća (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti). Osim toga, potencijalni investitroti veliki značaj pridaju poslovnoj istoriji preduzeća.

IZRADA POSLOVNOG PLANA

Iako je izrada poslovnog plana nekada veoma složen proces koji zahteva mnogo znanja, napora i vremena poslovni plan treba da priprema preduzetnik i/ili upravljački (menadžmet) tim preduzeća. Sposobnost da se pripremi poslovni plan dobar je indikator kompetentnosti uprave preduzeća da realizuje posao na koji se plan odnosi. Uprava koja je sposobna da izradi dobar poslovni plan pokazuje da razume suštinu posla u koji namerava da uđe i da je svesna svih potencijalnih opasnosti realizacije plana. Kako potencijalni investitori, ulažući u preduzeće, zapravo ulazu u upravljački tim preduzeća, a ne u spoljne konsultante, prirodno je da oni najviše polažu na poslovne planove koje sastavlja upravljački tim preduzeća.

To, naravno, ne znači da preduzetnik i njegov tim sasvim samostalno treba da sastavljaju poslovni plan ne konsultujući stručnjake izvan preduzeća i ne koristeći različite eksterne izvore podataka. Značajnu pomoć u izradi poslovnog plana preduzetniku mogu pružiti specijalisati za različita područja poslovnog upravljanja, kao što su stručnjaci za planiranje, marketing, finansije, računovodstvo, ljudske resurse i sl. U pripremi poslovnog plana preduzetniku i njegovom upravljačkom timu od velike koristi mogu biti podaci iz različitih izvora, kao što su : statističke baze podataka, publikacije. Agencije za mala i srednja preduzeća, javne baze podataka i drugi.

Pre izrade studije izvodljivosti preduzetnik treba jasno da definiše ciljeve poslovnog poduhvata. Ciljevi treba da pomognu preduzetniku u određivanju neposrednih zadataka i preciziranju načina njihovog ostvarivanja. Nakon toga, a pre izrade detaljnog poslovnog plana, treba sačiniti kratku studiju izvodljivosti.

Informaciona osnova poslovnog plana treba da bude široka, ali informacije iz mnogih izvora treba fokusirati na tržište, proizvodnju i finansijske. Kada su u pitanju tržišne informacije važna inicijalna informacija je potencijal tržišta. Da bi se lakše

procenio potencijal tržišta, treba ga najpre bliže odrediti. Kada je tržište definisano, lakše se može proceniti njegova veličina i, na toj osnovi, lakše se mogu odrediti tržišni ciljevi.

U proceni tržišnog potencijala preduzetnik može konsultovati udruženja, komore, vladine izveštaje, publikovane studije, specijalizovane časopise i druge izvore informacija.

Broj i značaj proizvodnih, odnosno operativnih informacija za potrebe izrade poslovnog plana zavise od prirode posla preduzeća. Većinu informacionih potreba sastavljači poslovnog plana mogu zadovoljiti u direktnom kontaktu sa odgovarajućim izvorima informacija. Od proizvodnih, odnosno operativnih, preduzetniku mogu biti potrebne sledeće informacije: lokacija, proizvodne operacije (osnovne proizvodne operacije moraju se identifikovati i odrediti da li se sve mogu obaviti u preduzeću ili se moraju prepustiti podizvođaču, ko su eventualni podizvođači i sl.), sirovine i materijali (vrste sirovina i materijala, njihovi dobavljači, adrese dobavljača, cene materijala, troškovi dopreme i sl.), oprema (vrsta, karakteristike, način pribavljanja i sl.), broj i kvalifikaciona struktura radnika, poslovni prostor (površina, struktura, vlasništvo ili iznajmljen i sl.), opšti troškovi poslovanja i itd.

Prva informacija finansijske prirode kojom preduzetnik mora raspolagati pre otpočinjanja detaljne pripreme poslovnog plana jeste procena potencijalne profitabilnosti poslovnog poduhvata. U tom cilju neophodno je proceniti očekivane prihode i očekivane rashode za najmanje sledeće tri godine poslovanja. Pored toga, neophodno je projektovati novčani tok za najmanje prve tri godine poslovanja. Podaci tekućeg bilansa stanja i bilansa uspeha predstavljaju osnovu za projektovanje ovih bilansa za najmanje naredne tri godine poslovanja.

SADRŽINA I FORMA POSLOVNOG PLANA

Iako brojne finansijske organizacije (banke, investicioni fondovi i sl.) i agencije međunarodnih organizacija propisuju "svoju" formu i sadržaj poslovnog plana za svoje komitente, te razlike su najčešće beznačajne i formalne. Stoga se može reći da poslovni plan u velikoj meri ima određenu (standardizovanu) strukturu i sadržaj.

Uobičajena struktura poslovnog plana je sledeća:

- 1 Naslovna strana
- 2 Rezime
- 3 Analiza industrijske grane
- 4 Opis poslovnog poduhvata (preduzeća)
- 5 Plan proizvodnje
- 6 Marketing plan
- 7 Organizacioni plan
- 8 Procena rizika
- 9 Finansijski plan
- 10 Dodaci

Naslovna strana identifikuje poslovni plan i u najkraćim crtama sumira njegovu sadržinu. Sadržaj informacije: o firmi i adresi preduzeća; ime(na) preduzetnika i telefone kontakt osobe; u jednom pasusu kratak opis prirode posla preduzeća; iznos neophodnih finansijskih sredstava sa naznakom načina njihovog pribavljanja (kredit ili vlasnički ulogi); izjavu o poverljivosti podataka sadržanih u poslovnom planu.

Rezime predstavlja kratak, sumarni pregled najvažnijih stavova iznetih u celokupnom poslovnom planu. Piše se pošto su napisani ostali delovi poslovnog plana, a po obimu ne prelazi tri do četiri stranice. Osnova funkcija rezimea je da pobudi interesovanje potencijalnih partnera da pročitaju celokupni tekst poslovnog plana. Stoga rezime na koncizan način treba da istakne ključna mesta poslovnog plana, a to znači prirodu poslovnog poduhvata, finansijske potrebe, tržišni potencijal, profitabilnost poduhvata i sl.

Analizom industrijske grane poslovni poduhvat se stavlja u odgovarajući kontekst.

Ovom analizom korisnik poslovnog plana saznaje u kojoj će se industrijskoj grani preduzeće konkurentski nadmetati i ko su mu najvažniji konkurenti. Analiza industrijske grane započinje predviđanjem budućeg okruženja preduzeća i projekcijom

osnovnih razvojnih trendova, a nastavlja se prikazom istorijskog razvoja konkretnog proizvoda preduzeća. Sastavni deo analize industrijske grane je analiza konkurencije, što podrazumeva da se najpre identifikuju glavni konkurenti, a zatim analiziraju njihove konkurentske prednosti i nedostaci, pri čemu se posebna pažnja mora posvetiti onim karakteristikama konkurencije koje mogu imati presudni uticaj na tržišni uspeh preduzeća. Analize industrijske grane ima za cilj da identifikuje kupce proizvoda preduzeća. U tom cilju mora se izvršiti segmentacija tržišta, kako bi se moglo identifikovati ciljno tržište.

Opis poslovnog poduhvata (preduzeća) treba korisnicima poslovnog plana da omogući što pouzdaniju i detaljniju procenu preduzeća i njegove delatnosti. Ključni elementi ovog dela poslovnog plana su: opis proizvoda i usluga, lokacija i kapacitet preduzeća, broj i kvalifikacija struktura zaposlenih, raspoloživa oprema po vrsti i količini; iskustvo, znanje i poslovna reputacija preduzetnika i članova njegovog upravljačkog tima i sl. Neki korisnici poslovnog plana, a pre svih investitori, najveći značaj u ovom delu poslovnog plana pridaju preduzetniku i upravljačkom timu preduzeća. Zato se pitanja upravljačkog tima moraju posebno pažljivo obraditi, izbegavajući, pri tom, uobičajene greške - da se previše odgovornosti dodeli jednom lideru i da su svi članovi upravljačkog tima iste struke.

Plan proizvodnje je sastavni deo poslovnog plana proizvodnog preduzeća. Ako se poslovni plan izrađuje za uslužno preduzeće ovaj deo poslovnog plana naziva se "plan prodaje".

U ovom delu poslovnog plana treba opisati kompletan proces proizvodnje. Ukoliko u procesu proizvodnje učestvuju druga preduzeća kao kooperanti onda se u poslovnom planu moraju navesti podizvođači, ugovorni uslovi i drugi podaci o podizvođačima kao što su: lokacija, razlozi za izbor i sl. Sastavni deo ovog dela poslovnog plana su: fizički plan kapaciteta, spisak i opis mašina i opreme, neophodne sirovine i materijali i normativi njihovog trošenja, imena i adrese dobavljača, visina i struktura troškova proizvodnje, buduće potrebe za kapitalom i sl.

Marketing plan je često kritični deo poslovnog plana i kritični faktor poslovnog uspeha preduzeća. Ovim delom poslovnog plana utvrđuje se marketing strategija, kako će se proizvodi ili usluge preduzeća distribuirati, po kojim cenama će se prodavati, kako će se promovisati preduzeće i njegovi proizvodi i sl. Takođe, sastavni deo ovog dela poslovnog plana su i predviđanja obima realizacije po pojedinim proizvodima, budžet marketing aktivnosti, instrumenti kontrole marketing aktivnosti i sl.

Organizacionim planom predložava se organizaciono - pravna forma i struktura vlasništva preduzeća. Drugim rečima, u ovom delu poslovnog plana treba navesti da li je preduzeće inokosno, partnersko ili korporacija. Ako je preduzeće partnersko treba objasniti pod kakvim uslovima je sklopljen ugovor između članova društva, kakva je struktura vlasništva, kako je regulisano upravljanje društvom, kako je regulisano pravo prenosa udela na članove društva i na treća lica i sl. Ako preduzeće ima status akcionarskog društva treba navesti broj i strukturu akcionara, imena i adrese glavnih akcionara, klase akcija i prava po osnovu vlasništva, strukturu organa društva i sl. Pored toga, u ovom delu poslovnog plana treba priložiti organizacionu shemu preduzeća iz koje se mogu sagledati linije autoriteta i odgovornosti članova organizacije.

Cilj dela poslovnog plana koji se odnosi na **procenu rizika** je da identifikuje osnovne rizike i hazarde kojima je preduzeće izloženo, analizira ih, eventualno kvantifikuje njihovu visinu i obrazloži tehnike, mere i strategije kontrole rizika, odnosno načine njihovim upravljanjem i predloži alternativne pravce akcija.

Finansijski plan opredeljuje mogući stepen uključenja potencijalnih investitora u poslovni poduhvat i ukazuje na njegovu profitabilnost. Uobičajeno ovaj deo poslovnog plana sadrži tri vrste analiza. Prvo, utvrđuju se osnovni elementi bilansa uspeha, kao što su visina realizacije, odgovarajući troškovi poslovanja, poslovni dobitak, dobitak pre oporezivanja, troškovi finansiranja, porezi i neto dobitak. Ove veličine utvrđuju se za zadnje tri godine poslovanja i projektuju za najmanje naredne tri godine poslovanja, s tim što se za prvu plansku godinu poslovanja vrše mesečne

projekcije. Važno je istaći da svaka projekcija podrazumeva da se jasno istaknu pretpostavke na kojima počiva. Drugo, projektuju se novčani tok, tok priliva i tok odliva gotovine, za naredne tri godine poslovanja, s tim što se za prvu plansku godinu rade mesečne projekcije. Treće, projektuje se bilans stanja najmanje za sledeće tri godine poslovanja, sa mesečnim projekcijama za prvu plansku godinu poslovanja.

Dodaci predstavljaju dokumentacionu osnovu poslovnog plana. U ovom, posleđenjem delu sadržani su svi materijali koji predstavljaju njegovu analitičko - dokumentacionu podlogu, a koji ne moraju biti sadržani u osnovnom tekstu. Drugim rečima, u ovom delu prilažu se svi dokumenti na koje se poziva osnovni tekst poslovnog plana i koji doprinose većoj verodostojnosti iznetih stavova. Tako se u ovom delu prilažu svi dugoročni ugovori sa kupcima i dobavljačima, pisma o namerama, sporazumi o kooperaciji, studije i projekti istraživačkih institucija, izveštaji revizora, stavovi i rešenja zvaničnih državnih organa relevantni za poslovanje preduzeća, skice, crteži, i sl.

UMESTO ZAKLJUČKA

I najbolje izrađen poslovni plan ne garantuje uspeh sam po sebi. Zato je neophodno relativno često, obično jednom mesečno, kontrolisati realizaciju poslovnog plana. Kontrola je najčešće usmerena na elemente bilansa uspeha, projekciju novčanog toka, nivo zaliha, obim i kvalitet proizvodnje, kao i elemente koji su odstupali od poslovnog plana prethodnog meseca.

Pored toga, da bi se poslovni plan uspešno realizovao neophodno ga je prilagođavati promenama uslova u toku planskog perioda, kao što su npr. promene u potrebama kupaca, pojava nove tehnologije, pojava nove konkurencije i sl.

Posebno treba istaći da poslovni plan često doprinosi formiranju prvog utiska o preduzeću, zbog čega je neophodno obratiti pažnju, ne samo na sadržinu i formu poslovnog plana, već i na njegov izgled i tehničku obradu. Profesionalnom izgledu poslovnog plana doprineće gramatička i stilska besprekornost teksta i savršena tehnička obrada.

LITERATURA

- [1] Ernst & Young - Outline for a Business Plan, u: Price, R. - Entrepreneurship 00/01, Dushkin / McGraw-Hill, 2000.
- [2] Gumbert, D. E. - "Creating Successful Business Plan" u: Bygrave, W.D. (ed.) - The Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley, 1994.
- [3] Hisrich, R. D., Peters, M. P. - Entrepreneurship, Irwin / McGraw-Hill, 1998.
- [4] Hodgets, R. M., Kuratko, D. F. - Effective Small Business Management, Dryden Press, 1995.
- [5] Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. - Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, South - Western College Publishing, 1997.
- [6] Osgood, W.R., Curtin, D.P. - Preparing your Business Plan with Lotus 123, Prentice - Hall / Curtin, 1984.
- [7] Paunović, B., Novković, N. - Priprema i osnovni elementi sadržine poslovnog plana, Agroekonomika br. 30, Institut za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2001.
- [8] Sahlman W.A. - How to Write a Great Business Plan, Harvard Business Review, Jul/August, 1997, str. 98 - 108, preštampano u: Price, R. - Entrepreneurship 00/01, Dushkin / McGraw-Hill, 2000, str. 114 - 121.
- [9] Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I. - New Business Ventures and the Entrepreneur, Irwin - Mc Graw Hill, 1994.
- [10] Timmons, J.A. - New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s, Irwin.

Primljeno: 22.03.2002.

Prihvaćeno: 27.03.2002