



Dr Radmila Grozdanić
Dr Miroslav Radojičić
Dr Jasmina Vesić

BIZNIS PLAN ZA POČETNIKE

BIZNIS PLAN ZA POČETNIKE

Dr Radmila Grozdanić, red. prof
Dr Miroslav Radojičić, red. prof.
Dr Jasmina Vesić, prof.

Recenzent:

Dr Jasmina Omerbegović, red. prof.

Izdavač:

Tehnički fakultet u Čačku

Za izdavača:

Prof. dr Jeroslav Živanić, dekan

Štampanje priručnika je realizovano u okviru projekta "Info desk, podrška razvoju preduzeća i preduzetništva u opštini Čačak" koji finansira Evropska Unija, a sprovodi Evropska agencija za rekonstrukciju

Tiraž: 500 primeraka

Štampa:

Štampanija Tehničkog fakulteta u Čačku



Projekat "Info desk, podrška razvoju preduzeća i preduzetništva u opštini Čačak" finansira Evropska Unija, a realizuje Evropska agencija za rekonstrukciju

Čačak, 2007.

SADRŽAJ

1. DEFINICIJA BIZNIS PLANA	1
2. PRETHODNE AKTIVNOSTI	3
3. TOK PLANIRANJA I IZRADE BIZNIS PLANA	4
4. SEGMENTI BIZNIS PLANA	6
5. STRUKTURA BIZNIS PLANA	14
6. PRORAČUN FINANSIJSKIH BILANSA	22
7. VODIČ ZA POTENCIJALNE PREDUZETNIKE ZA KREIRANJE BIZNIS PLANA	31
8. LITERATURA	56

PREDGOVOR

Ovaj priručnik je realizovan u okviru projekta "Info desk, podrška razvoju preduzeća i preduzetništva u opštini Čačak" koji finansira Evropska Unija, a sprovodi Evropska agencija za rekonstrukciju.

Namena i cilj ovog priručnika je da omogući potencijalnim novim vlasnicima malih preduzeća i radnji u opštini Čačak, polaznicima obuke za početnike u biznisu koja se realizuje u okviru projekta, da ovladaju osnovnim znanjima potrebnim za pisanje biznis plana.

Sadrži relevantna oblasti iz poslovnog planiranja, kako bi potencijalni preduzetnik mogao da ovlada strukturom Biznis plana i osposobi se, da što samostalnije razradi i testira svoju poslovnu ideju, preduzetničku šansu sa aspekta tržišta, marketinga, tehnologije, organizacije, finansija.

Imajući u vidu da se struktura Biznis plana, kao i metodologija njegove izrade razlikuje u zavisnosti od investitora, u priručniku je učinjen pokušaj da se da integrišuća metodologija, koja može biti primenljiva u različitim situacijama.

U nadi da će ovaj priručnik biti od koristi mnogima u ovladavanju ovom materijom i u njihovom praktičnom radu, autori će sa pažnjom i zahvalnošću prihvatiti sugestije i predloge kojima je svrha da se kvalitet prezentirane materije poboljša.

Autori

1. DEFINICIJA BIZNIS PLANA

Biznis plan je pažljivo pisan dokument koji opisuje šta planirate da radite i kako to nameravate da uradite. Biznis plan je Vaša prva, a verovatno i najbolja prilika da privučete interes Vašeg mogućeg investitora. Proizvod ili uslugu Vašeg poslovanja određuje tržište u kvantitativnim vrednostima i omogućava da budući investitori ocene Vašu sposobnost da upravljate preduzećem.

Svrha biznis plana je najčešće:

- Da se privuku banke i privatni zajmodavci ka poslovnom poduhvatu
- Da se koristi kao ključni dokument za kontiranje i upravljanje razvojem biznisa

Biznis plan je napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti vašeg biznisa, odnosno put kako da iz prošlosti – sadašnjosti (tačka A) stignete do željene budućnosti (tačke C). Kada planirate poslovnu godinu ili novi projekat, najvažnija namera biznis plana je da vam pomogne da budete sigurni da je vaš biznis pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je vaš plan poslovnih aktivnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu. Istovremeno on je i presek stanja u kome se sada nalazite, sa željom za njegovom promenom.

Biznis plan je, takođe, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao, praćenje ključnih performansi - Key Performance Indicators. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti vam dozvoljava da identifikujete probleme pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije vam pomažu da održite vaš posao na željenom putu, ka ostvarenju cilja. Vaš biznis traži mnogo više od želje i vizija da bi postao životan i bio profitabilan. On traži planiranje i vrlo detaljnu analizu svih parametara a posebno vašeg tržišta. Samo planiranje je važnije od biznis plana. Pažljivo planiranje je jedan od najbitnijih delova svakog uspešnog biznisa. To je put kojim se mogu otkriti problemi i prepreke na koje možete naići u budućnosti pre nego se one i



dese, tako da ćete biti u prilici da načinite prave poteze u pravo vreme kako bi mogli da ih izbegnete. U isto vreme, vi ćete biti bolje spremniji da iskoristite prednost novih mogućnosti na koje ćete nailaziti u budućnosti. Na taj način ćete biti u mogućnosti da otkrijete nove biznis šanse, a iz njih nove profitabilne biznise.

Analiza tržišta i okruženja, te projekcije poslovanja su ključne stavke vašeg plana. Svetska iskustva govore da je za propast business plana u 81% slučajeva zaslužna pogrešna analiza tržišta, da je u 68% krivac sam autor jer je "previše bio zaljubljen u svoju ideju", u 54% slučajeva su bile presudne nerealne procene posla, dok u 40% slučajeva nije bilo dovoljno biti prvi u nekom poslu, nego i najbolji (pobedila ih konkurencija).

Biznis plan vam koristi u još jednom smislu. On je skoro obavezujući dokument ukoliko želite da se predstavite potencijalnom partneru, za otpočinjanje novog posla, da pozajmite kapital od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija. Jednom kada se plan dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz vaše sposobnosti da upravljate vašom idejom i plan postaje značajan faktor u odluci finansijera ili partnera da vam odobri sredstva koje tražite. Kroz biznis plan vi stičete prvu proveru poverenja vaših potencijalnih partnera koji treba da uloze vreme, znanje ili novac baš u vaš projekat, a ne u neki drugi. To je vrlo često prekretnički i pokretački korak u realizaciji vašeg biznisa, jer da ga možete samostalno realizovati, pomoć i podršku ne bi ni tražili.

Iz prakse zapadnih banaka izdvajamo 2 podatka:

1. 60% business planova je odbijeno od strane banaka jer autori i predlagači nisu bili dovoljno stručno kvalifikovani ili je sam plan nestručno postavljen
2. 50% planova je odbijeno jer nisu ispoštovali proceduru i standarde

Deset pitanja vezanih za poslovni plan - P. Tiffaniju i S.D. Petersonu

Prvo pitanje	Jeste li ciljeve usuglasili s vašom misijom?
Drugo pitanje	Možete li izdvojiti vaše glavne prednosti?
Treće pitanje	Jeste li spremni da se suočite s iznenađenjima?
Četvrto pitanje	Jeste li identifikovali vaše kupce i potrošače?
Peto pitanje	Jeste li ušli u trag vašim konkurentima?
Šesto pitanje	Jeste li svesni vaših snaga i slabosti?
Sedmo pitanje	Je li vaša strategija smisljena i logična?
Osmo pitanje	Možete li stati iza vaših proračuna?
Deveto pitanje	Jeste li zaista spremni za promene?
Deseto pitanje	Je li vaš plan jasan, koncizan i stvaran?

2. PRETHODNE AKTIVNOSTI

Pre počinjanja na izradi business plana morate sprovesti određene predradnje i aktivnosti kojima će vaš business plan dobiti smisao:

1. Prikupiti informacije o:

- sopstvenom poslovanju
- tržištu
- konkurenciji

Bez valjanih informacija nema dobrih inputa za izradu business plana. Validnost i pouzdanost vašeg business plana zavisi od tačnosti i količine informacija i činjenica koje su vam dostupne. Ne moraju biti presudne za uspeh, ali svakako su bitne za neuspeh. Na lošim ili nedostajućim informacijama se ne može realno planirati.

2. Selektovati investitora

- izbor Banke ili investicionog fonda
- pronalaženje poslovnog partnera

Ne daje svaka Banka novac svakome. Banke i investicioni fondovi su profilisane po svom stilu rada i načinu na koji daju novac i kredite. Pojedine banke rade isključivo sa velikim klijentima i sa velikim iznosima, a neke rade samo sa malim klijentima i malim iznosima. Određene banke su specijalizovane samo za određene privredne grane ili delatnosti (npr. Agro banka). Ujedno, većina banka daje novac isključivo svojim deponentima ili po preporuci. Morate napraviti užu selekciju banaka koje vama i vašem projektu mogu odobriti novac.

3. Izgraditi strategiju koncipiranja business plana

Business plan koncipirate pre svega vodeći računa o sledećim elementima:

- Ko je nosilac business plana (vaša pouzdanost, snaga, vrline, jačina)?
- Kome ide BP (kako funkcioniše investitor, šta mu je bitno, standardi)?
- Šta je ključno u BP (rizik, profit, razvojna šansa, sigurnost)?
- Slabosti (umanjiti, prekriti ali ne i skrivati)?
- Prednosti (isticati bez preterivanja i stalno ih ponavljati kroz BP)?

3. TOK PLANIRANJA I IZRADE BIZNIS PLANA

Sama izrada business plana počinje formiranjem projektnog tima, gde se definišu zaduženja članova tima i njihova odgovornost. Nakon toga idu sledeći koraci:

1. Istraživanje tržišta i prikupljanje podataka
2. Selekcija potencijalnih banaka i investitora
3. Koncipiranje strategije i osnovnih ideja business plana
4. Početak pisanja business plana:
 - Opšti podaci o firmi
 - Istorija poslovanja
 - Analiza tržišta
5. Formiranje i donošenje odluke o opštoj poslovnoj strategiji koja će nositi BP
6. Paralelna izrada i prognoza planova proizvodnje, marketinga, finansija i prodaje i njihovo medjusobno uskladjivanje i povezivanje. Ti planovi su kompromis i rezultanta različitih interesa i potreba.
7. Plan nabavke i kadrova koji slede iz usvojenih prethodnih planova.
8. Plan budućeg razvoja sa vizijom gde se namerava ići dalje.
9. Kontrolni parametri po kojima se ocenjuje uspešnost plana.
10. Sve vreme izrade BP-a podatke koje koristite i izvore istih skladištite u odeljak zadužen za dokumentaciju.
11. Na kraju pišete kratak, atraktivan i efektan Rezime za početak vašeg BP-a.

Kontrola planiranja

Pregledajte napisano i proverite da li vam se javljaju standardne greške tipa:

- plan likvidnosti nije konzistentan i ima prekide
- cash flow (tok novca) je idealan ali ne i realan (niste predvideli udare)
- tržišne činjenice su vam paušalne ili zastarele
- marketing plan i budžet su veći od realnih prihoda koji to mogu da pokriju
- plan prodaje je sumnjiv i predimenzioniran
- nigde ne postoji konkurencija (domaća i strana) u vašem BP
- na jednom mestu su jedni podaci a na drugom drugi za istu stvar
- ne držite se osnovne ideje BP u celom dokumentu – mnogo opcija
- tražite više ili pak manje novca nego što vam realno treba

Iz ovih razloga primarne sekcije biznis plana su:

1. **POSLOVNI KONCEPT** se odnosi na razmatranje industrije, strukture poslovanja, određenog proizvoda ili usluge i plana za uspešnost ideje
2. **SEKCIJA TRŽIŠNOG MESTA**-opisuje i analizira potencijalne potrošače i razvija konkurenciju i položaj preduzeća za postizanje uspeha
3. **FINANSIJSKA SEKCIJA** sadrži bilanse (bilans stanja i bilans uspeha), prihod i stavke o tokovima gotovine, analize granične tačke pokrića (brejk even tačke) i finansijske racije.

Tri najvažnije sekcije su razložene u najmanje deset segmenata koji će biti objašnjeni u delu koji sledi.

Pri izradi biznis plana korisne su ekspertske usluge važnih profesionalaca kao što su: advokati, računovođe, tehnički i marketing specijalisti. Da li i jedan od njih može da ih pruža besplatno?

KARAKTERISTIKE USPEŠNOG BIZNIS PLANA

- Dobro formatizovanje i jasno pisanje
- Detaljno istraživanje tržišta
- Detaljno istraživanje konkurencije
- Jasne, realne finansijske projekcije
- Opis najvažnijih donosilaca odluka
- Izvodljiva vizija
- Vidljivo razumevanje značaja gotovinskog toka
- Plan koji je privlačan, atraktivan

4. SEGMENTI BIZNIS PLANA

UVOD I NASLOVNA STRANA

Uvodni elementi biznis plana su:

- naslovna strana
- sadržaj

Vrlo često, uvodni elementi i delovi biznis plana određuju da li će njegovi čitaoci uopšte želeti da ga pročitaju do kraja.

SADRŽAJ BIZNIS PLANA

Svaki ozbiljan investitor ili poslovna banka će imati svoj standard za izradu business planova. Nikada se ne ustručavajte da od njih zatražite njihove standarde i metodologiju kako treba da se uradi business plan.

Ako ne postoji zahtev za određenom metodologijom, uradite BP po sopstvenom nađođenju, ali se trudite da svi relevantni podaci budu predstavljeni.

Ovde dajemo prikaz kako bi trebalo da izgleda prosečan business plan, sa svim opštim temama. Odredjene institucije će vam tražiti nekada više podataka, a neke manje nego što je ovde u sadržaju prikazano. Nemojte se iznenađivati, ne postoji usvojen opšti standard.

Sledeći sadržaj BP daje opšti prikaz tema unutar dokumenta koji treba uraditi.

1. Naslovna strana

Na naslovnoj strani se naznačuje za koji period se odnosi biznis plan i njegov kratki opis.

Svrha naslovne strane jeste da informiše o sadržaju i prikazu biznis plana. Strana treba da sadrži reči "Biznis plan" i treba da uključuje:

- Ime i naziv preduzeća
- Zaštitni znak firme
- Adresu
- Brojeve telefona
- Broj faksa
- E-mail adresu

Sadržaj:

Sadržaj pruža čitaocima mogućnost, da na jednostavan i brz način pronađu određenu sekciju, deo plana. Sve stranice biznis plan treba numerisati, uključujući i stranicu sa sadržajem.

2. Izvršni Rezime

Ovaj deo biznis plana se sastavlja na kraju, iako se piše na početku, i osvetljava najznačajnije rezultate dobijene prilikom izrade ostalih elemenata biznis plana. Vrlo je važno istaknuti detalje vezane za proizvodni proces i finansijsku konstrukciju. U rezimeu mora da se navede poenta plana i to na takav jednostavan i atraktivan način da se odmah skrene pažnja. Odmah definišete u rezimeu sve ključne parametre: ideja, investicija, rok, profit, sredstva.

3. Opis preduzeća

Ovde se daju osnovne informacije o preduzeću, kao što su informacije o sedištu, vrsti vlasništva, vrednosti decnica, strukturi kapitala, broju zaposlenih, i ostali bitni detalji koji se tiču organizacije preduzeća.

U ovom delu se daje i prikaz nosioca plana, njihove kratke biografije i poslovni uspesi bitni za usvajanje plana. Navode se i imena osoba koji su zamenici ukoliko pokretač u nekom slučaju ne bude u mogućnosti da plan sprovede do kraja.

Misija & vizija: Greške pri pisanju i kako ih izbeći:

- ne pisati duge istorije o svom biznisu, firmi
- ne pisati dosadno
- ne predugačko
- ne emocionalno, u šta ne verujete ne pišite i to ne uključujte
- ne zaobilazite istinu, nastojte da uradite što ste napisali i što stvarno nameravate
- ne zaboravite da uključite što više zaposlenih
- ne zaboravite da to uključite u sve poslove i aktivnosti

M&V izjava ne daje ton samo poslu već i firmi. Definišu vrednosti kojih će se firma pridržavati u svom delovanju. One govore o svrsi postojanja, u što verujete, i šta želite postići. Obim reči je kritičan. Svaka reč mora biti moćna, sa značenjem i jasna. Razlike:

Misija = dostižno i izazovno, govori da razumete svoj posao, šta je on, govori o jedinstvenosti cilja, i područja. Govori šta firma radi, za koga, kosu joj kupci, kakve koristi imaju od toga, kako to radi i gde, misli se na lokaciju tržišta.

Vizija = definiše dugoročni cilj firme, razlog za postojanje, cilj koji je iznad ostvarljivog, buduće aktivnosti, koje će dati najviše koristi kupcima i akcionarskih vrednosti vlasnicima i dohotka zaposlenima.

Napiši sa strašću. Tvoj biznis plan ili tvoj biznis, se razvija i razvije se zato što imaš misiju, ne zato što misija preduzeća-firme je deo tvog biznis plana.

4. Inovacije i dozvole

Poseban deo koji nekada postoji a nekada ne, je odeljak o inovativnosti proizvoda, ostvarenom ili unapredjenom patentu, dobijenim licencama i dozvolama za tu delatnost, ukoliko je to neophodno. U pojedinim poslovima je dobijanje potrebne dokumentacije zapravo suštinska poslovna prednost i osnov za poslovnu ideju.

Sve dokumente treba navesti, uz kratak opis ili fotokopiju.

5. Analiza tržišta

Opis proizvoda: Pre same analize tržišta, treba pre svega definisati i opisati sopstveni proizvod ili uslugu zbog koje je stvoren business plan. Dajemo kratak opis sa iznošenjem ključnih faktora. Taksativno nabrajamo:

- Karakteristike
- Funkcionalnost
- Svrha
- Prednosti
- Kvalitet
- Inovativnost
- Cenovni rang
- Životni ciklus proizvoda

Nakon toga sledi analiza aktuelnog tržišta. U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

1. Kolika je proizvodnja u zemlji.?
2. Koliki je rast?
3. Koji su najznačajniji regioni?
4. Koliki je obim prodaje?
5. Koji su osnovni trendovi?
6. Kakvo je političko i pravno okruženje?
7. Ko je konkurencija?
8. Koje su prednosti konkurencije?
9. Koje su osnovne prepreke za ulazak na tržište?
10. Koji supstituti i alternativni proizvodi usluge postoje?

Analiza segmenata tržišta: Definišemo segmente i subsegmente posla i dajemo opis njihovih pozicija na tržištu i u našem poslu. Posebno se fokusiramo na:

- rastuće segmente
- ključne segmente posla
- segmente sa najvišim profitnim prinosom.

Definišemo tržište na kojem poslujemo, odnosno hoćemo da poslujemo. Tu se pre svega misli na određivanje:

- Ciljne grupe
- Profil kupca
- Veličinu potencijalnog tržišta

Sledeći korak je detaljnija analiza potencijalnih kupaca, njihovo razvrstavanje, podela, potencijali, karakteristike, mogućnosti plasmana.

Konačan korak u analizi tržišta je analiza konkurencije. Vrlo je važan aspekt dobro sagledati konkurenciju, jer kroz taj presek možemo videti šanse i prepreke za posao. Najbitniji parametri za analizu konkurencije su:

- Tržišno učešće, Cena, Kvalitet, Poznatost, Prodajni kanali, Advertising, Dizajn, Pakovanje, Asortiman, Obrt, Tehnologija, Inovacije, Finansijski potencijal, Ljudstvo

6. Strategijski plan

Pri definisanju poslovne strategije koristimo parametre kao što su:

1. Ciljna grupa
2. Ciljano tržište
3. Prodajni kanali
4. Cenovna politika
5. Asortiman
6. Koncept prodaje
7. Inovacije
8. Kritične tačke za posao

Sama izgradnja poslovne strategije mora da prođe kroz 8 koraka koji moraju da se definišu kroz business plan. Izgradnja strategije teče na sledeći način:

1. Segmentacija tržišta
2. Kvanifikacija
3. Razumevanje
4. Prioriteti
5. Strateški plan
6. Akcioni plan
7. Izvršenje
9. Kontrola

Sam izbor jedne ili više strategija je stvar nosioca business plana i njegove vizije posla i tržišta. Posao ocenjivača je da procene koliko je ta strategija realna i primenljiva.

7. Proizvodni / operativni plan

Ovde treba dati odgovore na sledeća pitanja:

1. Identifikovanje proizvodnog programa
2. Objekti koji su potrebni za realizaciju programa
3. Oprema za realizaciju programa
4. Identifikovanje dobavljača i repromaterijala za realizaciju programa
5. Koje su glavne karakteristike proizvodnog procesa?
6. Da li se ceo proces obavlja samostalno i ko su ostali podizvođači?
7. Koliki su troškovi proizvodnje?
8. Koje su buduće investicije u opremu?

Takođe, kao vrlo bitno pitanje kod proizvodnog plana postavljaju se i sledeća pitanja:

1. Razvoj tehnologije u svetu i okruženju
2. Inovativna prednost naše ideje
3. Razvoj porodice proizvoda
4. Trendovi u potrošnji
5. Patentna prava i licence
6. Širenje kapaciteta – investicije
7. Koje su vam nove ciljne grupe-proizvodi

8. Prodajni plan

U ovom delu se pravi analiza prodaje za koju se veruje da se može dostići na tržištu. Da bi se to uradilo neophodno je dati prikaz sledećih faktora:

1. Prodajna mreža
2. Nivo zaliha i asortimana u ponudi
3. Pokrivenost tržišta i kupaca
4. Dostava i isporuka robe
5. Prognoza prodaje sa više scenarija
6. Instrumenti prodaje
7. Cenovna politika

9. Marketing plan

Ovaj element biznis plana je izuzetno značajan za realizaciju vaše ideje. Zato je potrebno dati odgovor na sledeća pitanja iz marketing mix-a;

1. Ko su potrošači vaših proizvoda?
2. Kako izvršiti promociju proizvoda?
3. Kakva nam je marketinška strategija?
4. Koji način (instrument) oglašavanja koristiti?
5. Koliki su troškovi oglašavanja?

Mogući komunikacioni instrumenti su:

Fax poruke, Lični kontakti, pisma – direct marketing, katalog, prospekt, letak, liflet, vobleri, nalepnice, pokloni, giftovi, Plakati, panoi – bildboard, oglas u novinama, oglas na radiju, oglas na televiziji, Internet, Film, Public relations, Promocije, Sajamski nastupi, Događaji, Sponzorstva.

10. Plan ljudskih potencijala

Ovde je potrebno definisati sledeće elemente:

1. Koji su zadaci i poslovi?
2. Koje funkcije proističu?
3. Ko su izvršioци?
4. Kolike su naknade i obaveze?
5. Koliko ljudi će biti angažovano i u kom vremenu?
6. Koje su kvalifikacije tih ljudi?

11. Finansijski plan

Ovo je jedan od najznačajnijih elemenata biznis plana. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Da bi se to ostvarilo neophodno je analizirati:

1. Bilans uspeha
2. Bilans toka sredstava
3. Bilans stanja
4. Pregled amortizacije, stanja kredita
5. Finansijske indikatore

12. Plan nabavke

Vrlo bitan deo plana za proizvodjačke firme, kojim se definišu:

Izvori snabdevanja

1. Alternativni izvori snabdevanja
2. Struktura nabavki
3. Vremenska dimenzija nabavki
4. Finansijski okvir
5. Korelacija nabavnih cena sa izlaznim cenama
6. Godišnje potrebe za materijalnim sredstvima: kamioni, automobili, kancelariski nameštaj i materijal.

13. Ključni indikatori – KPI

Spisak ključnih parametara koji se kontrolišu, mere i po kojima se ocenjuje uspešnost jednog biznis plana.

1. Tržišno učešće
2. Broj kupaca
3. Vrsta prodajnih kanala

4. Poznatost firme, usluge ili branda
5. Obim prodaje
6. Neto profit
7. Porast prodaje
8. Smanjenje troškova
9. Broj inovacija i unapredjenja
10. Zadovoljstvo zaposlenih
11. Zadovoljstvo kupaca
12. Smanjenje broja zaposlenih, itd.

14. Plan budućeg razvoja

Ovaj odeljak odgovara na pitanja koje su osnovne razvojne tačke i ciljevi u narednom periodu. Definiše se u skladu sa vizijom, misijom i ciljevima kompanije, uz set odabranih ključnih indikatora.

Formuliše se vizija i procena budućeg razvoja i koraka koji bi trebalo da se preduzmu ako se business plan pozitivno ostvari.

15. Dodatak

U ovom delu biznis plana se sakupljaju svi potrebni materijali, podaci, izvori i dokumentacija koji su od značaja za realizaciju celog posla i izradu biznis plana.

REVIZIJA BIZNIS PLANA odnosite prema ideji, jer nakon predaje plana sve je u rukama drugih. Kada top menadžment, banka, fond ili poslovni partner dobije vaš plan, on ga pregleda sa svojim timom ljudi, proceni, oceni i vrlo često ga daje na ponovnu razradu, jer se ispostavilo da:

- neke bitne stavke nisu jasno obradjene,
- postavljeni ciljevi su suviše ambiciozni ili pak suviše defanzivni,
- potrebni su dodatni podaci za neke oblasti,
- uočeni su propusti u metodologiji,
- nametnule su se neke dodatne i plodonosne ideje.

Može biti i nekoliko revizija do konačnog usvajanja ili odbijanja plana.

NAPOMENA:

1. Sadržaj biznis plana u praksi jeste ili nije strogo određen ali se sve navedene tačke mahom trebaju naći u njemu. Razlikuju se korporativni biznis planovi od individualnih biznis planova za pojedine poslovne ideje.
2. Velike i organizovane kompanije ili banke stvaraju sopstvene standarde i matrice za izradu biznis planova – uglavnom se definišu vizuelni i sadržajni izgled biznis plana, alatke i metode koje se koriste, strateški okviri u razmišljanju i odlučivanju, kao i skup KPI. Kada konkurišete za sredstva ili

- partnerstvo sa takvim kompanijama, držite se strogo njihovog modela rada i prezentovanja biznis ideje.
3. Zavisno od potreba kompanija (ona to sama definiše), u nekim varijantama (uglavnom kod velikih korporacija) ne postoji celovit biznis plan, već je sve podeljeno na:
 - proizvodni plan
 - budžet
 - marketing plan
 - operativni plan
 4. Vreme potrebno za izradu biznis plana je od 7 do 30 radnih dana. Prezentacija i usvajanje korporativnih biznis planova je na početku svake poslovne godine, po konkursu banke kada ga raspiše ili zavisno od potrebe.
 5. Veličina busines plana je od 20 – 40 strana A4 formata, fontom Arial 11. Sve treba biti vrlo jasno i koncizno napisano, bez suviše uplitanja u detalje (osim kod finansija).

5. STRUKTURA BIZNIS PLANA

A IZVRŠNI PREGLED

- A.1 Opis posla
- A.2 Proizvodi i usluge
- A.3 Tržište i povoljnosti za biznis
- A.4 Finansijske osnove
- A.5 Finansijski zahtevi

B KOMPANIJA - ISTORIJAT DANAŠNJE STANJE

- B.1 Glavni posao firme, radnje, kompanije
- B.2 Vlasnici kompanije
- B.3 Finansijski parametri i prethodno ostvareni rezultati

C PROIZVODI, USLUGE

- C.1 Opšte
- C.2 Opis i specifikacija svakog (različitog) proizvoda i usluge
- C.3 Troškovi proizvodnje proizvoda/usluge
- C.4 Konkurentski proizvodi/usluge

D ANALIZA TRŽIŠTA

- D.1 Opšte
- D.2 Segmentacija tržišta
- D.3 Veličina tržišta i trendovi
- D.4 Konkurencija

E STRATEGIJA I PLAN MARKETINGA

- E.1 Ciljevi marketinga
- E.2 Marketing
- E.3 Izvršna struktura marketinga
- E.4 Plan promocije
- E.5 Prodajni i distributivni kanali
- E.6 Politika formiranja cena
- E.7 Plan prodaje
- E.8 Budžet marketinga

F PLAN ISTRAŽIVANJA, RAZVOJA

- F.1 Opšte
- F.2 Glavni pravci i rokovi
- F.3 Budžet za istraživanje i razvoj

G MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

- G.1 Menadžment
 - G.1.a Kratke biografije
- G.2 Organizaciona shema
- G.3 Operativni plan
- G.4 Postrojenja i oprema

H FINANSIJSKI PLAN

- H.1 Finansijske osnove
- H.2 Plan realizacije
- H.3 Analiza kritičnog obima poslovanja
- H.4 Analiza csetljivosti poslovanja
- H.5 Osnovne pretpostavke
 - H.5.a Period amortizacije
 - H.5.b Nivo isplata
- H.6 Preliminarni izveštaj o profitu i gubicima (bilans uspeha)
- H.7 Preliminarni izveštaj o protoku novca, gotovine
- H.8 Preliminarni bilans stanja

A IZVRŠNI PREGLED; IZVRŠNI REZIME**A.1 Opis posla**

Kratko i jasno opisati posao, uključivo glavne aktivnosti, datum osnivanja kompanije, vlasnike, poziciju na tržištu, glavne pravce razvoja

A.2 Proizvodi i usluge

Ukratko opisati glavne proizvode, proizvodne linije i specificirati usluge. Podvući prednosti osnovnog proizvoda. Paziti na to da potencijalni investitor mora da razume različitost osnovnog proizvoda.

A.3 Tržište i povoljnosti za biznis

Ukratko opisati ciljno tržište, njegovu veličinu, naš udeo na tržištu. Potencirati sa neko-liko rečenica biznis povoljnosti koje našem proizvodu nudi ciljno tržište.

A.4 Finansijske osnove

Ukratko dati projektovane finansijske osnove za predvideni period. Projektovane veličine bi trebalo da predstavljaju projektovanu prodaju, profit, protok novca, glavne finansijske pokazatelje i zahtev za investicijom. Na primer: *“*Predviđena prodaja za period 2006. do 2007. iznosi : xxx miliona dinara, koji obezbeđuju xxx miliona dinara neto profita. Posle prvih xxx godina prodaja od xxx miliona dinara se očekuje, kao i neto profit od xxx miliona dinara.**

A.5 Finansijski zahtevi

Opisati finansijske zahteve koji će pokriti očekivane potrebe. Tabelarni prikaz je povoljan.

B FIRMA - ISTORIJAT I DANAŠNJE STANJE**B.1 Glavni posao kompanije**

Opisati glavnu delatnost kompanije, ciljeve, glavne proizvode, ciljno tržište, glavne kupce, poziciju proizvoda na tržištu, udeo na tržištu i povoljnosti kompanije.

B.2 Vlasnici kompanije

Objasniti ko su vlasnici kompanije, čime se bave, imati na umu pitanje investitora : *“* Sa kim treba da saradujem?**”

B.3 Finansijski parametri i prethodno ostvareni rezultati

Jedan od najvažnijih elemenata u definisanju finansijske situacije i poslovanja u prethodnom periodu, obrađuje:

- Prihod u poslednjih pet godina
- Profit u proteklih pet godina
- Ukupnu imovinu u periodu od poslednjih pet godina
- Ukupne mogućnosti u proteklih pet godina
- Glavne finansijske pokazatelje u poslednjih pet godina

	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Prihod</i>					
<i>Neto profit</i>					
<i>Neto profit (%)</i>					
<i>Imovina u vlasništvu (otplaćena)</i>					
<i>Ukupna imovina</i>					

C PROIZVODI I USLUGE

C.1 Opšte

Ovo poglavlje definiše načine na koje proizvođač ispunjava zahteve tržišta. Pažljivo i detaljno objasniti:

- Šta su zahtevi tržišta?
- Kako novi proizvod zadovoljava potrebe tržišta?
- Glavne prednosti novog proizvoda

C.2 Opis i specifikacija svakog (različitog) proizvoda i usluge

Opisati glavna svojstva novog proizvoda/usluge, jednog ili za svaki posebno! Podeliti detaljno prema shemi:

- Opšti opis
- Glavna svojstva
- Osnovna specifikacija
- Način rada

C.3 Troškovi proizvodnje proizvoda/usluge

Potrebno je definisati troškove proizvodnje/usluge prema osnovnim elementima i glavnim ulaznim veličinama. Glavne ulazne veličine su:

- Troškovi direktne radne snage
- Troškovi materijala
- Troškovi podugovarača/podisporučioaca
- Ostali

Ukoliko se procenjuje trend promene troškova proizvodnje, dati ocenu trenda. Predstaviti i promenu istraživanja i razvoja kao uticajnu na formiranje troškova proizvodnje.

Glavne komponente	Radni sati	Cena radnih sati	Troškovi materijala	Ostali troškovi	Ukupno
1.					
2.					
3.					
4.					
Ukupno:					

C.4 Konkurentski proizvodi/usluge

Naveći najvažnije priznate konkurente i analizirati njihove prednosti i nedostatke, kao što su:

- Cena
- Svojstva
- Kvalitet

- Podrška (servis,...)
- Jednostavnost primene/upotrebe
- Životni vek

PROIZVOD/USLUGA	Konkurent A	Konkurent B	PLANIRANI PROIZVOD
1. Cena			
2. Svojstva			
3.....			

D ANALIZA TRŽIŠTA

D.1 Opšte

Opisati ciljno tržište i objasniti potrebe i zahteve, glavne karakteristike, veličinu i povoljnosti ovog biznisa na tržištu.

D.2 Segmentacija tržišta

U cilju preciznog definisanja tržišta moramo ga podeliti po nekim, osnovnim, kriterijumima, i to:

- Po geografskoj komponenti
- Po tipu kupaca
- Po primeni ...

D.3 Veličina tržišta i trendovi

Segment	2006		2007	
	Udeo na tržištu (%)	Udeo u prodaji	Udeo na tržištu (%)	Udeo u prodaji
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Ukupno:	100%		100%	

D.4 Konkurencija

Opišite glavne konkurente; osnovni aspekti su:

- Ko je konkurent?
- Koliko je jak na tržištu?
- Koliki mu je udeo na tržištu?
- Koji su mu distribicioni kanali?

Konkurent	Trenutni udeo na tržištu	Trenutno ostvaruje prodajom	Trend promene	Distributivni kanali	Uticaj (skala 1 do 10)
1					
2. ...					

E STRATEGIJA I PLAN MARKETINGA

E.1 Ciljevi marketinga

Opisati najvažnije ciljeve i strategiju marketinga. Ciljevima se smatraju:

- Profitabilnost
- Ciljne grupe (prodaja)
- Udeo na tržištu
- Pozicioniranje proizvoda

E.2 Marketing

Opisati postojeće i planirane marketinške i prodajne aktivnosti, uključivo:

- Organizacionu strukturu marketinga
- Glavne marketinške i prodajne aktivnosti
- Distributivnu i prodajnu mrežu

E.3 Izvršna struktura marketinga

Opisati postojeću strukturu marketinga i prodaje i način funkcionisanja. Zatim objasniti novi način rada u budućnosti. Navesti:

- Osnovni prilaz
- Zaposlene
- Strukturu
- Lokaciju:
 - E.3.a Osnovni pristup
 - E.3.b Zaposleni
 - E.3.c Struktura
 - E.3.d Lokacija

E.4 Plan promocije

Predstaviti plan promocije (šta, kako, kada) uključivo:

- E.4.a Reklamiranje
- E.4.b Izložbe
- E.4.c Promotivni materijal
- E.4.d Posebni događaji
- E.4.e Ostale aktivnosti

E.5 Prodajni i distributivni kanali

Predstaviti postojeće i planirane distributivne kanale, taktiku prodaje, i proveriti kako odgovaraju organizacionim zahtevima.

E.6 Politika formiranja cena

Objasniti način formiranja cena i dati strukturu cena po proizvodu/usluzi.

E.7 Plan prodaje

Predstaviti plan prodaje sa iskazanim cenama, količinama, ...

E.8 Budžet marketinga

Predstaviti budžet marketinga koji mora da uključiti:

Isplate/Pregled/Reklamiranje/Odnose sa kupcima/Putovalja/Sajmove i izložbe/Promotivni materijal/Posebne događaje,...

F PLAN ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

F.1 Opšte

Ukoliko se radi o biznis planu koji uključuje novi proizvod mora da se realizuje R&D plan. Taj plan mora da da jasnu sliku o planiranim i rizicima koji se očekuju. Mora se dati kratak prikaz ciljeva, i osnovni elementi plana.

F.2 Glavni pravci i rokovi

Aktivnosti	Broj ljudi/ meseci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.													
2.													
3....													

F.3 BUDŽET za istraživanje i razvoj

G MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

G.1 Menadžment

Menadžment je ključ uspeha. Obično investitori razmatraju ključne osobe u upravljačkoj strukturi kao osnovni parametar uspeha.

Potrebno je ubediti investitora da smo porednički tim". Personal je potrebno opisati prema pozicijama, iskustvu i stručnoj spremi.

G.1.a Kratke biografije zaposlenih (CV)

G.2 Organizaciona šema

Nacrtati organizacionu shemu i opisati veze sa podorganizacionim jedinicama, kao što su: fabrike, pogoni, proizvodne linije. Jasno definisati odgovornosti.

G.3 Operativni plan

Opisati: proizvodnu strukturu/proizvodni proces/posebne uređaje i opremu/glavne podisporučioce/glavne snabdevače sirovinama/...

G.4 Postrojenja i oprema

Definisati investicioni plan i nepokretnu imovinu. Plan treba da uključi: osnovnu opremu, glavnu opremu, postrojenja i uređaje, cene, uključena montaža, puštanje u rad, periode isporuke.

H FINANSIJSKI PLAN**H.1 Finansijske osnove**

Finansijske osnove predstavljaju iskaz sredstava prema navedenim elementima u prethodnim poglavljima, a naročito uključuju: interesne rate, amortizaciju, termine plaćanja.

H.2 Plan realizacije

	Pesimistički	Realno	Optimistički
Prodaja-Količine			
Prodaja-Novčano			
Prodaja i prognoza			
Prodaja			
Neto profit			
Neto profit (%)			

H.3 Analiza kritičnog obima poslovanja**H.4 Analiza osteljivosti poslovalja****H.5 Osnovne pretpostavke**

H.5.a Period amortizacije

H.5.b Nivo isplata

H.6 Preliminarni izveštaj o profitu i gubicima (bilans uspeha)**H.7 Preliminarni izveštaj o protoku novca****H.8 Preliminarni bilans stanja****6. PRORAČUN FINANSIJSKIH BILANSA**

Biznis plan je najvažniji set dokumenata koji vi stavljate na uvid potencijalnim finansijerima (bankarima, brokerima, investitorima, budućim partnerima). Oni će posebno obratiti pažnju na finansijski deo Biznis plana pre nego što donesu odluku da li da učestvuju u vašem Biznisu zajedno sa vama. Na taj način ćete uspeti da privučete novac za vaš projekat. Vaš Biznis plan će biti vaša jedinstvena prodajna prezentacija, vaš biznis rezime.

Finansijske projekcije predstavljaju vitalni deo biznis plana i moraju biti pažljivo osmišljene. Glavni finansijski izveštaji su dizajnirani da pruže sliku finansijske pozicije i performansi biznisa. Svaki od tri izveštaja daje odgovor na po jedno važno pitanje. To su:

- 1) Koliko je akumulirano bogatstvo biznisa na kraju određenog perioda? - BILANS STANJA;
- 2) Koliko bogatstva (t.j. profita) je generisano od strane biznisa tokom određenog perioda? - BILANS USPEHA;
- 3) Koji su tokovi novca (prilivi i odlivi) tokom određenog perioda? - NOVČANI TOK (CASH FLOW);

Svi zajedno pružaju sliku finansijskog zdravlja biznisa. Treba uzeti u obzir da Bilans uspeha i Novčani tok prate tokove (bogatstva ili novca - performanse biznisa), dok Bilans stanja predstavlja finansijsku poziciju Biznisa na određeni dan.

Bilans stanja

U slučaju Biznis plana preduzeća Bilans stanja omogućava da se utvrdi knjigovodstvena vrednost preduzeća, kao i da se izračunaju pokazatelji likvidnosti i solventnosti i na taj način utvrdi bonitet preduzeća.

U slučaju Biznis plana projekta početni Bilans stanja pokazuje predračunsku vrednost investicionog ulaganja. Osnovna struktura reklasifikovanog Bilansa stanja (što ne znači da za neko preduzeće ili projekat ne može da se primeni i drugačija struktura) se vidi u sledećoj tabeli. Aktiva je poredana prema principu rastuće likvidnosti (brzine pretvorljivosti u gotovinu), dok je pasiva poredana prema opadajućem roku dospeća kapitala. Ovakav način prikazivanja bilansa stanja (koji je prisutan kod nas) implicira horizontalni pristup bilansne ravnoteže po kome je ukupna aktiva jednaka ukupnoj pasivi.

Savremeni pristup u zapadnim zemljama favorizuje vertikalni pristup bilansne ravnoteže:

STALNA SREDSTVA + (OBRTNA SREDSTVA - KRATKOROČNE OBAVEZE) = UKUPNA AKTIVA UMANJENA ZA KRATKOROČNE OBAVEZE - DUGOROČNE OBAVEZE = NETO AKTIVA (NET ASSETS) = KAPITAL

U procesu dobijanja bilansne ravnoteže dolazi se do neto obrtnog fonda (net current assets - working capital) kao razlike između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Ova cifra, koja pokazuje deo dugoročnog kapitala koji služi za finansiranje obrtnih sredstava, predstavlja prvi pokazatelj likvidnosti preduzeća. To je i osnovna prednost ovog pristupa bilansnoj ravnoteži.

Tabela 1.- Reklasifikovani Bilans stanja

OPIS	Iznos	OPIS	Iznos
I STALNA SREDSTVA (1+2)		I SOPSTVENI IZVORI	
1. Materijalna ulaganja		1. Poslovni fond	
2. Nematerijalna ulaganja		II POZAJMLJENI IZVORI	
II OBRTNA SREDSTVA (3+4+5)		2. Dugoročne obaveze	
3. Zalihe		3. Kratkoročne obaveze	
4. Potraživanja			
5. Gotovina			
UKUPNO AKTIVA (I+II)		UKUPNO PASIVA (I+II)	

Ako se konkuriše kod potencijalnih finansijera za projekte iz Bilansa stanja se vidi ukupan iznos planiranih sredstava i njihova struktura, i što je još bitnije planirani izvori finansiranja (sopstveni kapital i nedostajuća finansijska sredstva). Svakom investitoru ovo predstavlja polaznu i neophodnu stavku biznis plana. Bilans stanja je potrebno projektovati za period od 5 do 10 godina. Neki pristupi, pored godišnjih projekcija, preporučuju kvartalne (tromesečne) projekcije za prve dve godine. Sve zavisi od konkretnog slučaja i procene investitora (kakvi finansijeri se privlače).

Na osnovu Bilansa stanja treba prikazati bonitet investitora. Treba izračunati pokazatelje likvidnosti i solventnosti. To su:

- 1) tekući racio likvidnosti = obrtna sredstva / kratkoročne obaveze
 - pokazuje pokrivenost tekućih obaveza sa obrtnim sredstvima; prema nekim mišljenjima idealni racio bi iznosio 2; ipak, sve zavisi od konkretnog preduzeća i grane u kojoj posluje;
- 2) ACID test racio = obrtna sredstva (bez zaliha) / kratkoročne obaveze
 - pokazuje pokrivenost tekućih obaveza "likvidnim" obrtnim sredstvima - gotovinom i potraživanjima; nepisani standard nalaže da se kreće oko 1; ipak, sve zavisi od konkretne situacije;

Projektovani bilans stanja

(u 000 dinara)

OPIS BILANSNE POZICIJE	Stanje 31.12.06.	Projekcija				
		2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA						
POSLOVNA AKTIVA						
STALNA SREDSTVA						
Osnovna sredstva						
Nabavna vrednost						
Nabavna vrednost u prethodnom periodu						
Investicije u osnovna sredstva						
Ispravka vrednosti						
Ispravka vrednosti u prethodnom periodu						
Amortizacija						
Dugoročna finansijska ulaganja						
OBRTNA SREDSTVA						
Zalihe						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
Kratkoročna potraživanja iz poslovanja						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
Kratkoročna finansijska ulaganja						
Novčana sredstva						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
AVR						
VANPOSLOVNA AKTIVA						
PASIVA						
POSLOVNA PASIVA						
Trajni kapital						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
Dugoročna rezervisanja						
Dugoročne obaveze						
Kratkoročne obaveze						
Kratkoročne obaveze iz poslovanja						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
Kratkoročne finansijske obaveze						
Ostale kratkoročne obaveze						
Prethodni period						
Povećanje / smanjenje						
VANPOSLOVNA PASIVA						

3) rigorozni racio likvidnosti = gotovina / kratkoročne obaveze

- po ovome stavu smatra se da samo gotovina, kao najlikvidniji oblik aktive, može služiti da se tekućim obavezama odgovori o roku; suviše rigidan racio i komentariše se jedino u kombinaciji sa drugim ratiima i neto-obrtnim fondom; sam može da navede na pogrešan zaključak;

4) racio zaduženosti = dugoročne obaveze/ kapital (kapital + dugoročne obaveze)

- prezaduženost preduzeća može dovesti do rizika da Biznis postane nesolventan; komentariše se u kombinaciji sa rastom profita i novčanim tokom; ukoliko su ovi pokazatelji stabilni onda i zaduženost od 30-ak% ne mora da bude zabrinjavajuća.

Bilans uspeha

Na projekciju Bilansa uspeha potencijalni finansijeri će obratiti posebnu pažnju. Ovde je prisutna veza sa marketing planom (sprovedena istraživanja tržišta, ocena ciljnih segmenata, marketing kampanja i procenjeni troškovi), proizvodnim planom (utvrđivanje cene proizvodnje, procena varijabilnih troškova) i prodajnim planom (projekcija obima prodaje, utvrđivanje prodajne cene, procena troškova distribucije i režijskih troškova). Sve ovo govori o potrebi pravljenja koherentnog Biznis plana. Projekcija obima plasmana, kao i utvrđivanje prodajne cene treba da budu što realniji (uz maksimalno uvažavanje načela opreznosti). Radi toga posebnu pažnju treba obratiti na istraživanje i pažljivo prikupljanje podataka (primarnih i sekundarnih).

- Prodajnu cenu treba odrediti u trouglu: procenjeni troškovi - utvrđena cena koštanja (kcja predstavlja donji sprat), tržište (spremnost kupaca da plate određenu cenu, elastičnost tražnje koja daje gornji sprat) i konkurencija (supstituti i komplementi). Postoji više metoda za određivanje prodajne cene. Ovde ćemo pomenuti najčešće korišćeni metod "troškovi plus", gde se cena koštanja uvećava za ciljno određeni % zarade.
- Varijabilni troškovi se projektuju tako da prate obim plasmana, dok se fiksni troškovi drže na istom nivou tokom celog perioda projekcije. Bitno je obratiti pažnju na projekciju relativno fiksnih troškova, koji se pomeraju pri uvođenju novih kapaciteta.

Bilans uspeha je preporučljivo za prve dve godine projektovati na mesečnom nivou, da bi se u daljem periodu projekcije vodilo računa o godišnjem nivou. U sledećoj tabeli je dat primer tipičnih pozicija vezanih za projekciju bilansa uspeha (u konkretnom slučaju moguće su značajnije izmene, zavisno od delatnosti kojom se preduzeće bavi).

Na osnovu datih pozicija korisno je izračunati prelomnu tačku, koja predstavlja obim plasmana pri kome se ne ostvaruje ni dobitak ni gubitak. Ta cifra može biti značajan planski instrument. Na osnovu ostvarene realizacije može se izračunati i marža sigurnosti, koj pokazuje za koliko % je dozvoljeno smanjiti obim plasmana, pa da se ne uđe u zonu negativnog rentabiliteta (da se dođe do prelomne tačke).

prelomna tačka = fiksni troškovi / kontribuciona marža po jedinici proizvoda
 kontribuciona marža po jedinici proizvoda = prihod po jedinici - varijabilni troškovi po jedinici
 marža sigurnosti = (ostvarena realizacija - prelomna tačka) / ostvarena realizacija * 100

abela 2.- Projekcija Bilansa uspeha u petogodišnjem periodu

	Godine	I	II	III	IV	V
1.	Poslovni prihod					
2.	Troškovi materijala					
3.	Troškovi usluga u proizvodnji					
4.	Amortizacija					
5.	Troškovi ambalaže					
6.	Bruto zarade					
7.	Ukupni varijabilni troškovi (2+...+6)					
8.	Kontribucioni dobitak (1-7)					
9.	Nematerijalni troškovi					
10.	Poslovni rezultat (8-9)					
11.	Finansijski rashodi (kamate)					
12.	Bruto dobit I (10-11)					
13.	Troškovi marketinga					
14.	Troškovi distribucije					
15.	Bruto dobit II (12-13-14)					
16.	Porez na dobit					
17.	Neto dobit (15-16)					

Na osnovu Bilansa uspeha svaki potencijalni finansijer će tražiti da vidi profitabilnost preduzeća kao investitora, kao i eventualno samog projekta.

U praksi se koriste najčešće sledeća racia profitabilnosti:

- 1) prinos na angažovani kapital (ROCE - return on capital employed) = neto profit pre plaćanja kamata i poreza / dugoročni kapital
 - ROCE se smatra primarnim pokazateljom profitabilnosti preduzeća, obično se upoređuje na granskom nivou;
- 2) stopa neto profita = neto profit / prihod od prodaje
- 3) stopa bruto profita = bruto profit / prihod od prodaje
- 4) investiciona stopa prinosa (ROI - return on investment) - prosečan profit / prosečan iznos investicije
 - ROI služi da se utvrdi profitabilnost određenog projekta, da bi se naknadno uporedio sa ROCE ili ROE (na nivou preduzeća ili grane);
- 5) prinos na sopstveni kapital (ROE - return on equity) = neto profit / sopstveni kapital

Da bi se pravilnije izvršila projekcija odgovarajućih pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha, kao i da bi se ispitala uspešnost u upravljanju neto obrtnim fondom (working capital) korisno je izračunati racia efikasnosti - pokazatelje aktivnosti. Najčešće korišćena racia efikasnosti:

- 1) Koeficijent obrta zaliha = cena koštanja (poslovni rashodi) / prosečan iznos zaliha
- 2) Period trajanja zaliha = 365 dana / koeficijent obrta zaliha
 - Svaki biznis će normalno preferirati što kraći period trajanja zaliha, što će uticati na bolje upravljanje obrtnim fondom, oslobodiće se sredstva za druge svrhe. Koeficijent obrta služi za projekciju zaliha.
- 3) Koeficijent obrta kupaca = prihod od prodaje na kredit / potraživanja od kupaca
- 4) Prosečni period naplate potraživanja = 365 dana / koeficijent obrta kupaca
 - Naravno, povoljnija je situacija što kraći period naplate potraživanja od kupaca. Treba ipak voditi računa da se politikom pritiska na kupce ne smanji obim plasmana.
- 5) Koeficijent obrta dobavljača = kupovina na kredit / obaveze prema dobavljačima
- 6) Prosečan period plaćanja obaveza = 365 dana / koeficijent obrta dobavljača
 - Ovdje je povoljnija situacija prolongiranja ovog perioda kako bi se u međuvremenu ta sredstva iskoristila na drugi način.
- 7) Prihod od prodaje po zaposlenom = prihod od prodaje / broj zaposlenih
 - Pokazatelj produktivnosti rada, pokazuje uspešnost preduzeća u upotrebi radne snage.

Svi pokazatelji efikasnosti zajedno mogu pokazati gde eventualno stoje uzroci loše likvidnosti preduzeća ili projekta.

Neto novčani tok (Cash flow)

Na osnovu pažljivo urađene projekcije bilansa stanja i bilansa uspeha sledi projekcija novčanog toka. Za novčani tok, kao i za bilans uspeha, preporučuje se pored projekcije na godišnjem nivou u periodu od 5 do 10 godina i projekcija na mesečnom nivou za prve dve godine poslovanja.

Novac, kao najlikvidniji oblik aktive, važan je iz više razloga: to je krajnji iskaz povećanja nečijeg bogatstva (što je osnovni motiv potencijalnog investitora), cash-flow pokazuje likvidnost biznisa u početnom periodu (godinu do dve dana) - posebno kritično za start-up, novcem se plaćaju zaposleni, prodavac nekog oblika aktive insistira na plaćanju gotovinom (posle perioda kredita), osnovni razlog propadanja jednog biznisa je nesposobnost da nađe gotovinu kojom bi se odgovorilo obavezama o roku.

Cash-flow predstavlja izveštaj u kome su sumirani svi prilivi i odlivi novca tokom posmatranog perioda. Vrlo važno je podvući razliku između priliva i odliva (kao tokova novca), sa jedne strane, i prihoda i rashoda, kao profitnih tokova, sa druge strane. Uzimajući u obzir da je do neto novčanog toka teško doći direktnom metodom - posebnim evidentiranjem svih priliva i odliva novca, mnogo popularnija i opšteprihvaćena je indirektna metoda. Po njoj se kretanje neto novčanog toka izvodi iz dobijenih pozicija iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Navešćemo jedan algoritam koji to slikovito prikazuje (nije univerzalan i sve zavisi od konkretne delatnosti i preduzeća):

- neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti (plus ili minus)
- prinos na investicije i finansijske usluge (plus ili minus)
- porezi (plus ili minus)
- kapitalni troškovi (plus ili minus)
- plaćene dividende (plus ili minus)
- upravljanje likvidnim sredstvima (plus ili minus)
- finansiranje (jednako)
- povećanje ili smanjenje količine novca tokom perioda.

Kretanje ovih stavki pri dobijanju neto novčanog toka ne mora uvek da bude alarmantno. Recimo, dva moguća razloga za dobijanje negativnog neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti mogu biti:

1. Nefitabilnost biznisa - više novca je plaćeno zaposlenima, dobavljačima robe i usluga i drugima, nego što je primljeno od naplate potraživanja. Ovo predstavlja zabrinjavajući razlog za budućnost biznisa.
2. Biznis koji proširuje svoju aktivnost težiće da potroši dosta novca u odnosu na prilive novca koji dolaze kao rezultat prodajnih aktivnosti. Uvek je u početku investicione aktivnosti, novčani tok negativan, što ne mora da bude zabrinjavajuće, ako su pokazatelji opravdanosti investicionog ulaganja povoljni.

Potrebno je projektovati novčani tok (Cash flow) samog preduzeća u petogodišnjem periodu. Osnovu za to predstavlja indirektn pristup - petogodišnja projekcija bilansa stanja i bilansa uspeha. Tipske pozicije na osnovu kojih se projektuje novčani tok samog preduzeća su date u sledećoj tabeli:

Tabela 3. - Neto novčani tok preduzeća

OPIS POZICIJE	Projekcija po godinama				
	I	II	III	IV	V
PRILIV (I)					
Dobit					
Amortizacija					
Povećanje dobavljača					
Povećanje ostalih kratkoročnih obaveza					
Smanjenje kupaca					
Smanjenje novčanih sredstava					
ODLIV (II)					
Smanjenje dobavljača					
Povećanje novčanih sredstava					
Povećanje kupaca					
Povećanje zaliha					
Investiciono ulaganje					
Otplata dugoročnih kredita					
NETO NOVČANI TOK (I-II)	*	*	*	*	*

Na kraju finansijskih projekcija daje se **ocena isplativosti**.

Kada potencijalni partneri nameravaju da uđu vlasnički u određeni projekat (da dele rizik i potencijalni profit) ili u značajniji strateški ugovor (joint-venture ili stratešku alijansu) onda će svakako biti posebno zainteresovani da vide kakva je opravdanost datog biznis plana i mogućeg kreditiranja. Uzimajući u obzir da projekcija novčanog toka predstavlja standardan deo biznis plana, na osnovu toga se lako mogu izračunati pokazatelji opravdanosti. To su:

1) Računovodstvena stopa prinosa (ARR - accounting rate of return) - izražava se u procentima i dobija se kao odnos prosečnog godišnjeg profita i prosečnog iznosa investicije da bi se ostvario dati profit:

$$ARR = \text{prosečan godišnji profit} / \text{prosečan iznos investicije} * 100$$

Ovaj pokazatelj je korisno uporediti sa ROE, kako bi se videla profitabilnost projekta u odnosu na preduzeće u celini ili sa prosečnim ROE u grani u kojoj preduzeće posluje. Ipak, potencijalne investitore pre svega interesuje povećanje njihovog bogatstva, a ne računovodstveni profit. Obzirom da je novac krajnji izraz tog bogatstva, oni su prvenstveno zainteresovani za cash-flow (uz uvažavanje vremenskog aspekta).

2) Rok povraćaja uložених sredstava (PP - Payback period) - vreme potrebno da se povрати inicijalni iznos investicije. Iako lak za račun, uz korisnu informaciju za investitora, osnovni nedostatak je što ne uzima u obzir rizike vezano za projekciju novčanog toka u budućnosti i što se uopšte ne vidi profitabilnost projekta.

Prva dva metoda predstavljaju statičke metode vrednovanja. Kao osnovne pokazatelje dinamičke ocene opravdanosti potrebno je izračunati *neto sadašnju vrednost (NPV)* i *internu stopu prinosa (IRR)*. Ova dva pokazatelja se smatraju najbitnijim sa stanovišta opravdanosti jer uključuju elemente dinamike vezane za projekat: vreme i rizik. Oba ova elementa su uključena kroz diskontnu stopu, koja se dobija kao zbir stope bez rizika (kamatna stopa na malo + stopa inflacije) i premije za rizik. Osnovu za izračunavanje NPV-a i IRR-a predstavlja neto-novčani tok.

3) Neto sadašnja vrednost - predstavlja diskontovanu vrednost neto-novčanog toka (kada se od novčanih priliva oduzmu odlivi). Vremenski faktor je jako bitan jer se odlivi dešavaju odmah, dok prilivi slede u budućem periodu. Pozitivna neto sadašnja vrednost je pokazatelj investiciono opravdanog projekta. U sledećoj tabeli su prikazani tipski prilivi i odlivi. Naravno, ne treba primenjivati nikakav šablon i treba uključiti sve potencijalne prilive i odlive. Takođe, u slučaju procene može se ići i na prethodne mesečne projekcije novčanog toka.

Tabela 4. - Neto novčani tok

Godine	Trenutak 0	I	II	III	IV	V
Kapitalni iznos investicije	(*)	*	*	*	*	*
Neto dobit		*	*	*	*	*
Amortizacija		*	*	*	*	*
Plaćanje kamata		*	*	*	*	*
Ostatak vrednosti investicije						*
Neto priliv	(*)	*	*	*	*	*
Diskontni faktor	*	*	*	*	*	*
Sadašnje vrednosti	*	*	*	*	*	*

4) Interna stopa prinosa - metod koji je vrlo blisko povezan sa neto sadašnjom vrednošću. Interna stopa prinosa predstavlja diskontnu stopu koja svodi neto sadašnju vrednost na 0. Veća interna stopa dozvoljava prisutnost većih rizika i čini sam projekat investiciono opravdanim. Smatra se da u našim uslovima interna stopa veća od 11-12% čini projekat opravdanim.

Svi potencijalni investitori (strateški partneri) će biti zadovoljni ako uz izračunate dinamičke pokazatelje u osnovnoj varijanti bude prisutna i analiza osetljivosti. Njen cilj je da se izbori sa rizicima pogrešne projekcije (rizicima vezanim za budućnost). Tu se ispituje otpornost projekta na promene ulaznih parametara, kao i na odstupanja u projekcijama.

7. VODIČ ZA POTENCIJALNE PREDUZETNIKE ZA KREIRANJE BIZNIS PLANA

OBJAŠNJENJA BIZNIS PLANA

Pisanje biznis plana znači sabiranje nekih važnih činjenica:

- LIČNE INFORMACIJE** uspeh firme umnogome zavisi od ličnih kvaliteta preduzetnika.
- INFORMACIJE O PREDUZECU** za neke delatnosti preduzetnik mora da se upozna sa određenim zakonskim zahtevima, da bi mogao da osnuje kompaniju. Nepoštovanje propisa bi uzrokovalo razne zakonske probleme ili probleme sa organizacijama koje bi preduzetniku omogućile kredite ili pozajmice.
- MARKETINŠKI PRISTUP** šta je vaše ciljno tržište i ko su vaši potencijalni kupci? Koje su njihove kupovni zahtevi? Kako će oni postati vaši kupci? Treba da objasnite vaš marketinški pristup (proizvod/usluga, određivanje cena, mesto biznisa, konkurencija, itd.) i na taj način predvideti svoje buduće obrte kapitala. U ovoj radnoj verziji biznis plana, nema dovoljno mesta da se opiše vaš kompletan marketinški pristup, tako da bi to trebali dodati na posebnom listu.
- INVESTICIJE I FINANSIJE** potrebno je dati čistu sliku na području investiranja u zgrade, mašine i alat, debitore, finansije i početne-inicijalne- troškove (uključujući i troškove života). Takođe je potrebno objasniti kako ćete finansirati sve te investicije: iz ličnih izvora, bankarskih kredita, kredita dobavljača ili druge forme kredita. Ovo su neke od glavnih smemica za preduzetnike početnike.
- RUKOVOĐENJE BUDŽETOM I AMORTIZACIONI KAPACITETI** godišnje rukovođenje budžetom će vam pokazati da li su vaši planovi izvodljivi ili nisu. Očekivani obrt, bruto profit, troškovi firme i neto profit, trebali bi biti veoma precizno prikazani. Neto profit predstavlja bazu za lične troškove života, investicije i rezervacije. Deo neto profita bi takođe trebao pokriti i deo vaših troškova života. Preostali deo podržava finansijsku bazu firme. Ovo zajedno sa novcem koji postaje dostupan iz amortizacije, trebalo bi biti dovoljno za vaše amortizacione kapacitete.
- SPECIFIKACIJA PRIVATNIH RAČUNA** trebalo bi imati čistu ideju o svim privatnim troškovima, jer oni ne bi trebalo da prelaze preko neto prihoda.
- PROGNOZA LIKVIDNOSTI** trebali bi biti upoznati sa kvartalnim potrebama fluktuacije za kreditom. Ako ste svoje potrebe izračunali na podacima određene organizacije, onda je potrebno da spomente ovo. Ovo bi trebalo takođe uneti u račun na kome je prikazan gubitak jer u početnom periodu preduzeće kroz to mora proći.

1. LIČNI PODACI

1.1 BROJ PREDUZETNIKA

Osnivači mog pred uzeća će biti:

- Ja kao preduzetnik (1) da / ne
- Ja kao 1 partner (preduzetnik 2)* da / ne
- Ja sa ... partnerima (preduzetnik 2,3,4)* da / ne

* Ako 2 ili više preduzetnika osnivaju preduzeće, molim vas navedite lične podatke o svakom preduzetniku, koristeći navedeni obrazac kao model za svakog preduzetnika pojedinačno.

1.2 LIČNI PODACI O PREDUZETNIKU 1

Preduzetnik 1 _____ M/Ž

Ime i Prezime _____

Adresa _____

Poštanski broj i grad _____

Telefon _____

Mobilni _____

Fax _____

E-mail addressa _____

Nacionalnost _____

Datum rođenja _____

Bračno stanje _____

Partner _____ M/Ž

Ime i Prezime _____

Datum rođenja _____

Nacionalnost _____

Bračno stanje _____

Deca _____ da / ne

Godina: _____

1.2.1. Izveštaj o dohotku

Izveštaj o dohotku	
Status mog dohotka	Plaćeno zaposlenje / Beneficije / Bez prihoda
Mesečni neto dohodak sada	
Mesečni neto dohodak u budućnosti	
Status dohotka mog partnera	Plaćeno zaposlenje / Beneficije / Bez prihoda
Mesečni neto dohodak sada	
Mesečni neto dohodak u budućnosti	

Likvidnost	
Poslovna likvidnost	da/ne
Privatna likvidnost	da/ne
Moja likvidnost je uređena na sledeći način:	

1.2.2 Lično osiguranje

Osigurao sam sebe od sledećih rizika (npr. -):

Osiguraću sebe od sledećih rizika:

1.2.3 Obrazovanje (nakon osnovne škole)

Od	Do	Škola / Kurs	Diploma/Sertifikat

1.2.4 Praktično i iskustvo iz određene oblasti (kao zaposleni / kao preduzetnik)

Od	Do	Naziv firme / Grad	Položaj

Konkurentski uslovi

Potpisao sam konkurentne uslove i to su: _____ da / ne

1.2.5 Lični ciljevi i kvalitete

Moja motivacija da postanem preduzetnik je:

Moji poslovni ciljevi u mojoj firmi su*:

* Pozicija na tržištu, veličina firme u budućnosti, određen broj zaposlenih, itd.:

Moji lični kvalitete će me učiniti odličnim preduzetnikom:

Moje lične prednosti i nedostaci su:

Prednosti	Nedostaci

Pokriću svoje nedostatke sa:

1.3 LIČNI PODACI O PREDUZETNIKU 2, 3, 4

Preduzetnik 2,3,4 _____ M / Ž

Ime i prezime _____

Adresa _____

Poštanski broj i grad _____

Telefon _____

Mobilni _____

Fax _____

E-mail adresa _____

Nacionalnost _____

Datum rođenja _____

Bračno stanje _____

Partner _____ M / Ž

Ime i Prezime _____

Datum rođenja _____

Nacionalnost _____

Bračno stanje _____

Deca da/ne _____

Godina: _____

1.3.1. Izveštaj o dohotku

Izveštaj o dohotku	
Status mog dohotka	Plaćeno zaposlenje / Beneficije / Bez prihoda
Mesečni neto dohodak sada	
Mesečni neto dohodak u budućnosti	
Status dohotka mog partnera	Plaćeno zaposlenje / Beneficije / Bez prihoda
Mesečni neto dohodak sada	
Mesečni neto dohodak u budućnosti	
Likvidnost	
Poslovna likvidnost	da/ne
Privatna likvidnost	da/ne
Moja likvidnost je uređena na sledeći način:	

1.3.2 Lično osiguranje

Osigurao sam sebe od sledećih rizika (npr. -):

Osiguraću sebe od sledećih rizika:

1.3.3 Obrazovanje (nakon osnovne škole)

Od	Do	Škola / Kurs	Diploma/Sertifikat

1.3.4 Praktično i iskustvo iz određene oblasti (kao zaposleni / kao preduzetnik)

Od	Do	Naziv firme / Grad	Položaj

Konkurentski uslovi

Potpisao sam konkurentne uslove i to su: _____ da / ne

1.3.5 Lični ciljevi i kvaliteta

Moja motivacija da postanem preduzetnik je:

Moji poslovni ciljevi u mojoj firmi su*:

* Pozicija na tržištu, veličina firme u budućnosti, određen broj zaposlenih, itd.:

Moji lični kvaliteta će me učiniti odličnim preduzetnikom:

Moje lične prednosti i nedostaci su:

Prednosti	Nedostaci

Pokriću svoje nedostatke sa:

2. PODACI O PREDUZEĆU**2.1 SADRŽAJ BIZNIS PLANA**

Kratak opis mog preduzeća: koja je to oblast, koja je to vrsta preduzeća, koju vrstu proizvoda ću prodavati ili koju vrstu usluga ću pružati. Za detaljne informacije pogledati poglavlje 3.

Kratak opis mog preduzeća

Početak rada preduzeća je:

Preuzimanjem (dela) postojećeg preduzeća *	da / ne
Preuzimanjem pomoćnog dela postojećeg preduzeća*	da / ne
Ući u franšizu ili druge komercijalne organizacije*	da / ne
Osnivanje novog preduzeća	da / ne
Drugo:	

* Uvek tražite godišnji izveštaj preduzeća i isečak iz trgovinskog registra

2.2 PODACI O PREDUZEĆU**Naziv i adresa**

Naziv preduzeća će biti _____

Adresa preduzeća će biti _____

Pravni status

Pravni status preduzeća je:	Sopstveno vlasništvo	Partnerstvo	Ograničeno vlasništvo	Ostalo:
Izabrao sam baš ovaj pravni oblik zbog :				

2.3 POSLOVNO PODRUČJE I LOKALI/PROSTORIJE**Podaci i njihova ocena**

Moje preduzeće biće locirano u: Stambenoj zoni /Industrijskoj zoni /Ostalo: _____

Glavni razlozi za ovaj izbor su:

Mušterije mogu lako doći do mog preduzeća	da / ne
Roba se lako može dopremiti i distribuirati	da / ne
Kapacitet parkinga (za mušterije i zaposlene) je dovoljan	da / ne
Mogućnosti za proširenje su vidne i dostupne	da / ne
Ukupna površina poslovnog prostora	m ²
Ocena prostorija	
Iznajmljivaču prostorije	da / ne
Ako da, godišnji troškovi će biti	Din
Ako da, već sam potpisao ugovor	da / ne
Dužina trajanja ugovora je	God.
Datum potpisivanja ugovora je	
Kupicu prostorije	
Kupicu svoje prostorije	da / ne
Ako da, cena je	Din
Ako da, već sam dobio nacrt ugovora	da / ne
Ako da, ugovor je već potpisan	da / ne
Ugovor ima posebne finansijske kaluzule	da / ne

2.4 Zaposleni**Sastav zaposlenih**

Moje pred uz. na početku će biti sastavljeno od:	Zaposleni	Puno rad.vreme (40-32 sati)	Skraćeno radno vreme	Povremeno (12-1 sati)
Ja	da/ne			
Moj partner	da/ne			
Moji komercijalni partneri	da/ne			
Zaposleni	da/ne			

Opis zaposlenih po sektorima /funkcije na početku *

Sektori	Preduzetnik	Zaposleni	Iznos
Porudžbine			
Proizvodnja			
Prodaja			
Administracija			
Organizacija			
Menadžment			

* (ja, moj partner, moj komercijalni partner, zaposleni; puno r.vreme /skaćeno r.vreme / povremeno)

Zapošljavanje odgovarajućeg osoblja

Već sam odlučio na koji način ću pronaći odgovarajuće osoblje da / ne

Koristiću pomoć određenih organizacija:

Planiram da povećam broj zaposlenih u bliskoj budućnosti da / ne

Smatram da ću biti u mogućnosti da zaposlim odgovarajući kadar da / ne

Zamene

U slučaju mog ili partnerovog odsustva, zamenjivaće me/njega :

2.5 Administracija i računovodstvo

Eksterna administracija i računovodstvo

	Administracija (periodično vođenje knjiga)	Računovodstvo (izveštaji za poreske organe)
Ime		
Adresa		
Grad		
Telefon		
Fax		
Promet informacija	Mesečno/Kvartalno/Godišnje/Ostalo	Mesečno/Kvartalno/Godišnje/Ostalo

2.6 Kompjuterizacija

Korišćenje kompjutera za:	
Pisanje	da/ne
Računovodstvo	da/ne
Vođenje akcija	da/ne
Projekti / održavati administraciju	da/ne
Druge svrhe	da/ne

Specifikacija korišćenja kompjutera u druge svrhe

2.7 Osiguranje

Osiguranje od standardnih komercijalnih rizika i ličnih rizika

Osigurani rizik	da / ne
Ako da, do kog iznosa	
Oštećenje zgrade požarom, olujom itd	da/ne
Propadanje operacija preduzeća	da/ne
Rizik treće strane, privatni	da/ne
Rizik treće strane, profesionalni	da/ne
Rizik treće strane, po proizvodima	da/ne
Rizik treće strane, po uslugama	da/ne
Bolesti - povlastice (preduzetnik i zaposleni)	da/ne
Nesposobnost - povlastice	da/ne

2.8 Opšti uslovi

Opšti uslovi za isporuku proizvoda i usluga

Koristiću postojeće Opšte uslove da/ne

Ako da, ovi uslovi su razvijeni od strane:

Koristiću svoje Opšte uslove da / ne

Ako da, registrovao sam svoje Opšte uslove da / ne

Ako da, prilazem kopiju ovog dokumenta

Kontaktiraću sa ekspertom u legalizaciji Opštih uslova da / ne

Ime eksperta: _____

2.9 Izjava

Svojeručnim potpisom izjavljujem da se moj prezentovani biznis plan sastoji od _____ delova i aneksa.

Grad i datum _____

Ime prezime i potpis _____

3. MARKETINŠKI PRISTUP

3.1 Tržišni koncept

Sažet opis tržišnog koncepta mog budućeg preduzeća:

Ciljna grupa (vidi 3.2) _____

Lokacija (vidi 3.3) _____

Vrste proizvoda (vidi 3.4) _____

Nivo cena (vidi 3.5) _____

Franšiza

Franšizna organizacija će obezbediti sledeće usluge: _____

U aneksu...Prilazem više informacija o ovoj organizaciji

3.2 Tržište

Tržište i budući klijenti mog preduzeća će biti:

Tip klijenata	Situacija klijenata

* (npr. susedstvo, centar grada, oblasti i regionij)

Fokus na specijalne grupe:

Fokusracu se na specijalne grupe klijenata _____ da / ne
 Javne karakteristike ove / ovih ciljnih grupa su: _____

Broj klijenata:

Broj klijenata na mom tržištu* je približno oko	
Od tog broja na drugom mestu (odliv)	-/+/-
Gostujući klijenti iz drugog mesta (priliv)	
Broj potencijalnih klijenata je približno oko *	
Broj potencijalnih klijenata će rasti prema sledećem:	

* lokalno, regionalno, nacionalno

Glavni razlog ovog očekivanja je*: _____

*npr. porast broja stanovnika (aktivnosti izgradnje, nova naselja), novi putevi, nova javna dobra itd.

Prosečni trošak po klijentu:

Tip klijenta	Vrsta proizvoda*	Iznos	
		Din	
		Din	
		Din	
		Din	
		Din	

* (ako je potrebno, razdvojiti po grupama vrste proizvoda)

3.3 Mesto poslovanja (lokacija)

Izbor lokacije:

Mesto poslovanja može biti opisano kao*: _____

Odlučio sam da izaberem ovu lokaciju iz sledećih razloga*: _____

Prilazem crtež ili kopiju geografske mape u aneksu.

Klijenti mogu lako da dođu do mene

peške	da/ne
biciklom	da/ne
automobilom	da/ne
gradskim prevozom	da/ne
Parking prostor je obezbeđen	da/ne
Broj parking mesta je	dcvoljan / prosečan / nedovoljan
Cena:	besplatan / niska cena / prilična cena
Moja lokacija će se poprilično menjati u budućnosti	da/ne
Objašnjenje:	

*Atrakcije u neposrednom okruženju, proširenje područja kupaca, prolaznici itd.

Izgled poslovnog prostora i kapaciteta preduzeća:

Javne prostorije			
Bar, restoran	m ²	Broj sedišta	
Sobe	Br.	Broj kreveta	
Ostalo	m ²		
Kuhinja	m ²		
Ostali smeštaj	m ²		

Radni dani / sati mog preduzeća će biti:

Dan	Otvoreno	Od	Do
Ponedeljak	da/ ne		
Utorak	da/ ne		
Sreda	da/ne		
Četvrtak	da/ ne		
Petak	da / ne		
Subota	da/ ne		
Nedelja	da/ne		

3.4 Proizvod (vrsta proizvoda/usluge)

Vrsta proizvoda/usluge: _____

Moji proizvodi, usluge* će biti sledeći _____

*npr. nivo cena, specijalizacija itd.

Moji dnevni proizvodi/usluge se razlikuju od večernjih ' ; _____ da / ne

Razlika je u : _____

3.5 . Cena

Najvažniji proizvodi/usluge koje ću ponuditi biće:	Cena

Koristim sledeći metod obračuna: _____

3.6 Prezentacija

Spoljašnja prezentacija:

Ideje o prezentaciji mog preduzeca su:

Spoljašnji izgled _____

Znaci prepoznavanja _____

Kapacitet parkinga _____

Ulaz _____

Unutrašnja prezentacija:

Ideje o prezentaciji mog preduzeca su:

Dekoracija _____

Nameštaj _____

Gmčarija _____

Escajg _____

Recepcija _____

Bar _____

Sanitarni objekti _____

Ostalo _____

Oprema:

Preuzeću postojeću opremu _____ da / ne

Razlog za to je: _____

3.7 Promocija

Želje klijenata*	Izačiću u susret željama

npr. broj jela, kvalitet, cena, usluga, dostupnost, mogućnosti parkinga

Promociju ću vršiti putem:

Direktno pošte	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Reklamiranja	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Sponzorisanja	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Na sajmovima	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Reklamom od usta do usta	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Specijalnim akcijama	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često
Opis specijalnih akcija:	da / ne	individualno/kolektivno	retko/često

3.8 Analiza konkurencije

Moji glavni konkurenti pod punim imenom su:

A _____

B _____

C _____

D _____

F _____

Opis konkurencije

	Tip preduzeća	Javne prostorije	Br. sedišta	Br. soba	Br. kreveta
A		m ²			
B		m ²			
C		m ²			
D		m ²			
E		m ²			
F		m ²			
G		m ²			
Ukupno		m ²			

Moji glavni konkurenti, pod punim imenom su:

	Razlika od mog preduzeća	Broj zaposlenih	Obrt (procena)	Udaljenost od preduzeća
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Ukupno				

Moje prednosti i nedostaci u poređenju sa konkurencijom:

Prednosti	Nedostaci

3.9 Zaposleni

Zaposleni uključujući i preduzetnike:

Sektor	Osoba
Održavanje	
Recepcija	
Posluga	
Kuhinja	
Administracija	
Ostale usluge	
Ukupno	

Odnos direktnog / indirektnog osoblja biće

Moje osoblje će biti obučeno da odgovara poslovnom konceptu da / ne

Ako ne, preduzeću sledeće akcije: _____

3.10 Nabavka

Kontaktirao sam već neke buduće dobavljače:

Ime dobavljača	Ugovoreni proizvodi/usluge

Sklopio sam već ugovor sa pivarom da / ne

Naziv pivare _____

Dužina trajanja ugovora _____ godina

4. INVESTIRANJE I FINANSIRANJE

4.1 Investicioni budžet

Sažet opis investicija neophodnih u trenutku osnivanja preduzeća i investicija u toku prve godine poslovanja (bez PDV):

Period	start + prva god.
Stalna sredstva*	
Nematerijalna sredstva (npr. goodwill)	din
Zemlište	din
Zgrade	din
Arhitektonski poslovi (npr. renoviranje)	din
Mašine, instalacije i rezervni delovi	din
Oprema, zalihe i alati	din
Komputeri i kancelarijski inventar	din
Prevozna sredstva	din
Ostala trajna aktiva	din
Prefinansiranje PDV-a na stalna sredstva	din
Ukupna stalna sredstva (A)	din

Obrtna sredstva	
Zalihe sirovina	din
Zalihe gotovih proizvoda/robe	din
Radovi u toku	din
Potraživanja od kupaca (dužnika)	din
Odliv (npr. depozit)	din
Novčana sredstva, sredstva u bankama (HOV)	din
Ukupna obrtna sredstva (B)	din
Početni troškovi* (C)	din
Ukupne investicije (A+B+C)	din

* Troškovi za kredite, javnog beležnika, troškovi konsultacija, troškovi štampanja, troškovi života za vreme 1 meseca

Potrebne su mi garancije za (npr. garancije banke za rentiranje) da / ne

Ako treba, u kom iznosu? _____ din

4.2 Finansiranje sopstvenim kapitalom preduzetnika 1 (2,3,4)*

Sopstveni kapital

Iznos sredstava koji sam (koji smo) spreman da investiram u preduzeće		
Štednja		din
Sopstveni automobil**		din
Sopstvena hipoteka		din
Sporedan kapital (npr. porodični zajmovi)		din
Uložena novčana sredstva preduzeća **		din
Ukupni sopstveni kapital preduzetnika 1	(D1)	din
Ukupni sopstveni kapital preduzetnika 2, 3,4	(D2-4)	din
Ukupni sopstveni kapital	(D1-4)	din

* Moj partner u poslu takođe odgovara odvojeno na ova pitanja ** Objašnjenje na posebnoj strani

4.3 Finansiranje drugim kapitalom Dugoročni /srednjoročni kapital

Meni (nama) su potrebni spoljasnji izvori za _____ mojih (naših) investicija:		
Dugoročni/srednjoročni kapital		
Hipoteka na poslovni prostor	(rok godine)	din
Srednjoročni bankarski zajmovi	(rok godine)	din
Zajmovi (lokalna vlast i ostali)	(rok godine)	din
Lizing (automobili, oprema, kompjuteri)	(rok godine)	din
Ukupni dugo/srednjoročni kapital	(E)	din

Kratkoročni kapital		
Dugovanja banci	(rok godine)	din
Dugovanja (dobavljači)		din
Faktoring agencija		din
Neplaćeni troškovi		din
Provizija za takse		din
Ostalo		din
Ukupni kratkoročni kapital	(F)	din
Ukupno sopstveni i drugi kapital	D+E+F)	din

Solventnost:

Ukupni sopstveni kapital / ukupne investicije (D1 - 4) / (A+B+C)

Vrednost automobila i sredstava preduzeća je određena na sledeći način: _____

4.4 Detaljan opis bilansa stanja

Stalna sredstva:

Proračun stalnih sredstava je zasnovan na licitiranju _____ da / ne

Vrsta sredstava: _____

Obrtna sredstva:

Proračun vrednosti zaliha, uključujući sezonsku tražnju, je zasnovan na: _____

Proračun radova u toku je zasnovan na: _____

Proračun dužnika je zasnovan na: _____

Finansiranje od strane banaka:

Kontaktirao sam već banke po pitanju finansiranja mog posla	da / ne
Banka:	
Kontakt osoba:	
Broj telefona	
Dobio sam već neka obećanja od banke	da / ne
Ova obećanja sadrže:	
Kontaktirao sam lokalnu vlast po pitanju finansiranja mog plana	da / ne
Rezultat:	

Početak subvencije ili finansiranja od investicionog fonda:

Istražio sam mogućnosti za subvencionisanje ili finansiranje od investicionog fonda	da / ne
Rezultat:	
Kontakt osoba:	
Istražio sam mogućnosti za učešće Vlade u finansiranju troškova osoblja	da / ne
Rezultat:	

5. OPERATIVNI BUDŽET I AMORTIZACIJA KAPACITETA

5.1 Operativni budžet (iznosi bez PDV-a)

	Prva godina	Druga godina
Promet proizvoda A	din	din
Promet proizvoda B	din	din
Promet proizvoda C	din	din
Promet proizvoda D	din	din
Ukupni promet		din

Vrednost nabavke/upotreba sirovina	din	din
Primljeni popusti i bonusi +	din	din
Plaćeni popusti i bonusi	din	din
Direktni troškovi nabavke	din	din
Usluge treće strane	din	din
Bruto profit/dodata vrednost (G)	din	din
Bruto profit u % od ukupnog prometa	%	%

Troškovi¹⁾		
Osoblja a	din	din
Proizvodnje b	din	din
Održavanja c	din	din
Transporta d	din	din
Promocije prodaje e	din	din
Generalnog menadžmenta f	din	din
Amortizacija g	din	din
Kamate h	din	din
Ukupni troškovi (H)	din	din
Neto rezultat (G-H)		
	din	din
Vanredni prihodi i rashodi	din	din
Rezultat pre oporezivanja	din	din
Porez preduzeća	din	din
Raspodela profita ²⁾	din	din
Privatni troškovi ³⁾	din	din
Umanjen profit/promena kapitala	din	din

- ¹⁾ Molimo prvo izračunajte od (a) do (h) u specifikaciji operativnih troškova.
²⁾ Primenjuje se jedino u privatnim preduzećima.
³⁾ Specifikacija privatnih troškova § 6.1

Detaljan opis operativnih troškova:

	Prva godina	Druća godina
Troškovi zaposlenih:		
Bruto plate / zarade direktnog osoblja	din	din
Bruto plate / zarade indirektnog osoblja	din	din
Doprinosi socijalnog osiguranja	din	din
Doprinosi penzijskog osiguranja	din	din
Troškovi putovanja i ostalih honorara	din	din
Unajmljeno osoblje	din	din
Obuka i trening	din	din
Ostali troškovi zaposlenih	din	din
Ukupni troškovi zaposlenih	din	din

Troškovi proizvodnje:		
Dodatni materijali	din	din
Održavanje mašina i opreme	din	din
Energija	din	din
Iznajmljivanje / lizing mašina	din	din
Osiguranje mašina	din	din
Ostali troškovi proizvodnje	din	din
Ukupni troškovi proizvodnje	din	din

Troškovi poslovnog prostora:		
Zakupnina	din	din
Struja i voda	din	din
Nekretnine	din	din
Osiguranja	din	din
Održavanje, popravke i čišćenje	din	din
Sitan inventar / održavanje	din	din
Iznajmljivanje / lizing alata	din	din
Ostali troškovi	din	din
Minus: primljene zakupnine	din	din
Ukupni troškovi poslovnog prostora (c)	din	din

Transportni troškovi:		
Radionica	din	din
Najamnina	din	din
Automobili	din	din
Gcrivo	din	din
Osiguranje	din	din
Ostali troškovi	din	din
Minus: privatno korišćenje	din	din
Ukupni transportni troškovi (d)	din	din

Troškovi promocije prodaje:		
Reklamiranje	din	din
Reprezentacija	din	din
Pakovanje	din	din
Promocija	din	din
Sajmovi	din	din
Ostale promocije prodaje	din	din
Ukupni troškovi promocije prodaje (e)	din	din

Troškovi top menadžmenta:		
Revizija i konsalting	din	din
Administracija, telefon, poštarina	din	din

Doprinosi i preplate	din	din
Osiguranja	din	din
Troškovi putovanja i smeštaja	din	din
Ostali troškovi menadzmenta	din	din
Ukupni troškovi top menadzmenta (f)	din	din

Amortizacija:	Period		
Nematerijalna sredstva	godina	din	din
Zgrade	godina	din	din
Arhitektonski poslovi	godina	din	din
Mašine i instalacije	godina	din	din
Oprema, nameštaj i alati	godina	din	din
Kompjuteri	godina	din	din
Transport	godina	din	din
Ostala trajna sredstva	godina	din	din
Ukupni amortizacioni troškovi (g)	din	din	din

Troškovi kamate:	Kamata		
Porodični zajmovi	%	din	din
Bankarska dugovanja/ -	%	din	din
Kreditni dobavljača	%	din	din
Hipoteka	%	din	din
Ostalo	%	din	din
Bankarski troškovi		din	din
Ukupni troškovi kamate' (h)	din	din	din

5.2 Ocena amortizacije kapaciteta

Amortizacija kapacitet, obaveze i nove investicije:

Amortizacija kapaciteta	Prva godina	Druća godina
Umanjeni profit/zadržana zarada	din	din
Amortizacija (+)	din	din
Ponovno investiranje (-)	din	din
Raspoloživo za amortizaciju i novo	din	din
Amortizacione obaveze		
* hipoteka poslovnog prostora	din	din
* srednjeročni krediti	din	din
* zajmovi	din	din
* ugovori o lizingu	din	din
* smanjenje bankarskog prekoračenja	din	din
Ukupne obaveze (J)	din	din
Investiranje u proširenje (K)	din	din
Promena likvidnosti (I-J-K)	din	din

5.3 Objašnjenje operativnog budžeta

Određivanje operativnog budžeta:

Određio sam operativni budžet na osnovu*: _____

*npr. broja klijenta, prosečnog troška / porudžbine po klijentu, broju zaposlenih

Očekivanje rasta:

Očekujem da će rast biti: _____

Određivanje vrednosti nabavke:

Određio sam vrednost nabavke koristeći*: _____

*npr. iskustvo, sektorske i granske informacije, kalkulacije

Određivanje troškova rada:

Određio sam troškove rada na osnovu: _____

Mere u slučaju neuspeha:

U slučaju nezadovoljavajućeg prometa ili isporuke postupicu na sledeći način: _____

6. PRIVATNI RAČUN

6.1 Specifikacija privatnih računa na godišnjem nivou

	Prva god	Druća god
Privatni troškovi		
Domaći troškovi (hrana / odeća)	din	din
Troškovi praznika	din	din
Zadovoljstvo potrošača	din	din
Iznajmljivanje	din	din
Grejanje, voda, struja	din	din
Zdravstveno osiguranje i troškovi	din	din
Invalidsko osiguranje	din	din
Ostala osiguranja	din	din
Privatno korišćenje vozila	din	din
Privatno korišćenje dobara/troškova	din	din
Kamata i amortizacija privatne hipoteke	din	din
Kamata i amortizacija privatnih zajmova	din	din
Obaveznost plaćanja alimentacije	din	din
Drugi troškovi	din	din
Porez na dohodak / socijalno osiguranje	din	din
Ukupni privatni troškovi (L)	din	din
Privatna primanja	din	din
Dečiji dodatak	din	din

Subvencije za iznajmljivanje		din	din
Prihod supruga/partnera		din	din
Ostala primanja	+	din	din
Ukupna privatna primanja	(M)	din	din
Neto privatni troškovi¹⁾	(L-M)	din	din

6.2 Privatni poslovni prostor

Istražio sam mogućnosti za doprinos od Vlade po pitanju zaposlenih	da/ne
Poseđujem kuću	da/ne
Ako da, nedavno je bila renovirana	da/ne
Ako da, prodajna cena moje kuće iznosi	din
Hipoteka na moju kuću je	Po

Ostala dugovanja:

Vrsta dugovanja	Iznos	Period (u god.)
	din	
	din	
	din	
	din	
	din	

7. PROGNOZA LIKVIDNOSTI

Prva godina			Kvartalno			
			1	2	3	4
Bankovni račun l dana	(N)	+/-	din	din	din	din
Primanja						
* Od prodaje (promet)			din	din	din	din
* PDV na prodaju			din	din	din	din
* Ostala primanja			din	din	din	din
+			din	din	din	din
Ukupna primanja	(0)		din	din	din	din
Plaćanja						
* Naručivanje dobara i usluga			din	din	din	din
* Neto zarade/plate			din	din	din	din
* Ostali troškovi bez prihoda i amortizacija			din	din	din	din
* PDV na porudžbine i troškove			din	din	din	din
* Plaćanja na doprinosa/ socijalnog osiguranja /porez na plate/ ukupna nacionalna osiguranja			din	din	din	din

* Otplata PDV-a državi		din	din	din	din
* Kamata		din	din	din	din
* Amortizacija		din	din	din	din
* Privatna istupanja		din	din	din	din
* Ostale otplate		din	din	din	din
+		din	din	din	din
Ukupna plaćanja	(P)	din	din	din	din
Bankovni račun poslednjeg dana	r(N+O-P)	+/-	din	din	din

Druga godina			Kvartalno			
			1	2	3	4
Bankovni račun l dana	(N)	+/-	din	din	din	din

Primanja						
* Od prodaje (promet)			din	din	din	din
* PDV na prodaju			din	din	din	din
* Ostala primanja			din	din	din	din
+			din	din	din	din
Ukupna primanja	(0)		din	din	din	din
Plaćanja						
* Naručivanje dobara i usluga			din	din	din	din
* Neto zarade/plate			din	din	din	din
* Ostali troškovi bez prihoda i amortizacija			din	din	din	din
* PDV na porudžbine i troškove			din	din	din	din
* Plaćanje doprinosa/ socijalnog osiguranja /porez na plate/ ukupna nacionalna osiguranja			din	din	din	din
* Otplata PDV-a državi			din	din	din	din
* Kamata			din	din	din	din
* Amortizacija			din	din	din	din
* Privatna istupanja			din	din	din	din
* Ostale otplate			din	din	din	din
+			din	din	din	din
Ukupna plaćanja	(P)		din	din	din	din
Bankovni račun poslednjeg dana	1, (N+O-P)	+/-	din	din	din	din

SADRŽAJ TIPIČNOG AMERIČKOG BUSINESS PLANA

Executive Summary Introduction Business Opportunity Product/Service Description Current Business Position The Request	Marketing Plan Introduction Competitive Advantage Pricing Distribution Channels Promotional Plan Feedback
Company Background Introduction Business Description Company History Current Position and Business Objectives Ownership	Operating Plan Introduction Location Facility Operating Equipment Suppliers and Vendors Personnel Plan General Operations
Products Introduction Product Overview Competitive Analysis Suppliers and Inventory Research and Development	Management, Organization and Ownership Introduction Management/Principals Organizational Structure Professional Consultants Ownership and Boards
Services Introduction Service Descriptions Competitive Comparison Service Delivery Research and Development	Goals and Strategies Introduction Business Goals Keys to Success Future Plans
The Industry, Competition and Market Introduction Industry Definition Primary Competitors Market Size Market Growth Customer Profile	Financial Assumptions

- I ovako definisan sadržaj možete koristiti kao model za izradu business plana ukoliko se obraćate američkim firmama, bankama ili fondovima. U praksi američki partneri vole slikovito prezentovane planove sa puno slika i grafkona. Nemci zauzvrat vole više teksta i tabela i posebno se fokusiraju na finansijske detalje, dok amerikanci gledaju pre svega valjanost ideje.

8. LITERATURA

[1] Coulter, M: Entrepreneurship in action; Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003.
 [2] Dostić, M. – Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2002.
 [3] EUROPEAN COMMISSION (1999) *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*, Brussels: European Commission.
 [4] EUROPEAN COMMISSION (2003) *European Competitiveness Report 2003* Luxembourg;
 [5] Glas, M. (1999): Unutarnje poduzetništvo (intrapreneurship). U: *Poduzetništvo za 21. stoljeće*. GEA College, Ljubljana, str. 185-1999.
 [6] Grozdanić R., *Preduzetništvo*, Tehnički fakultet, Čačak, 2005.
 [7] Grozdanić R., Radojičić M., Vesić J., "Ekonomija preduzetništva, Tehnički fakultet, Čačak, 2006.
 [8] Harper, S. C., *The McGraw - Hill Guide to Starting Your Own Business*; McGraw - Hill Inc, New York, San Francisko, 1991.
 [9] Siropolis, N. C. - *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Misflin, 1990.
 [10] Kogut, B. and U. Zander (1996). "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning." *Organization Science* 7(5): 502-518.
 [11] Koontz, H., Fulmer, R., *Ključni faktori poduzetništva (business)*, prevod, Oslobođenje, Sarajevo, 1989.
 [12] Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998.
 [13] Tervo H. and Niittykangas H. (1994b) *Developments in the Growth, Location and*
 [14] William J. Baumol, *Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis* (2002 [cited August 5 2005]);