

KAKO URADITI USPJEŠAN BIZNIS PLAN

Biznis plan je nužan uvijek kada se ulazi u nove poslovne poduhvate, jer prezentira pregled cjeline ulaganja, pomaže kao podsjetnik da se nešto ne ispusti, ukazuje na kritične tačke i služi onima koji se uključuju u poduhvat kao poslovni partneri ili finansijeri, da sagledaju valjanost opredijeljenog posla.

Biznis plan vam pomaže da kroz njegovo osmišljavanje i izradu precizno formulišete svoju poslovnu ideju, da sagledate uslove za njenu realizaciju, šanse i potencijale, rizike i ograničenja. Biznis plan je takođe namijenjen i potencijalnim investitorima. Da bi za sve zainteresovane bio usmjeravajući i koristan, potrebno je da bude jasno prezentiran i konkretan sa potrebnim cifarskim proračunima i pokazateljima. Potrebno je takođe da u finansijskom dijelu plana bude egzaktno precizirano vrijeme i stopa povraćaja uloženog kapitala.

Plan vam pomaže da izbjegnute rizike i zamke, postignete svoje ciljeve i izgradite profitabilno preduzeće, koje će biti društveno korisno.

U osnovi postoje dvije vrste planiranja prilikom izrade biznis plana:

- i) strateški biznis plan
- ii) mrežni plan

Strateški biznis plan je složen dokumenat koji izražava cjelovito poslovno opredjeljenje preduzetnika. Sastoji se od nekoliko međusobno povezanih djelova različitog karaktera:

- Ø opis, mjesto i svrha biznisa - plan pozicioniranja;
- Ø organizacija posla i upravljanje - menadžment plan;
- Ø komunikacija sa dobavljačima, kupcima i drugim komitentima - marketing plan;
- Ø sredstva, prihodi i troškovi - finansijski plan;
- Ø izvodljivost plana - ocjena izvodljivosti.

A. PLAN POZICIONIRANJA – PRIKAZ FIRME

Prije postavljanja i definisanja ciljeva, preduzetnik treba znati kuda ga sve to vodi i biti u stanju da predvidi ishod.

U planu poslovnog pozicioniranja treba da navedete: (i) rezime biznis plana; (ii) položaj grane u kojoj počinjete odnosno razvijate posao; (iii) vašu poslovnu misiju odnosno misiju vašeg biznisa; (iv) opis biznisa; (v) opis firme; (vi) lokaciju(e) poslovnih punktova; (vii) ocjenu sebe i svojih poslovnih sposobnosti da pokrenete i uspješno vodite opredijeljeni biznis; i (viii) druge karakteristične polazne informacije.

i) *Rezime plana* je ustvari skraćeno predstavljanje: (1) naziva i sjedišta firme, (2) djelatnosti, (3) organizaciono-pravnog tj. svojinskog statusa, (4) vrste djelatnosti, (5) proizvoda/usluga koji su predmet poslovanja, (6) tehnološkog procesa rada, (7) kadrovskog

sastava - broja i strukture kadra, (8) pokazatelja materijalnog – fizičkog stanja zemljišta, objekata i opreme (9) pokazatelja finansijskog stanja – gotovine i potraživanja, (10) pokazatelja planiranih finansijskih efektata ukupnog prihoda, troškova, dobiti, (11) pokazatelja planirane finansijske uspješnosti poslovanja - dobit na angažovani kapital, plate po zaposlenom radniku i drugih relevantnih pokazatelja karakterističnih za opredijeljeni biznis.

ii) *Položaj grane* odnosno djelatnosti u kojoj se biznis pokreće ili razvija predstavlja analitički prikaz iz kojeg treba da se sazna ponuda i potražnja, nabavne i prodajne cijene i njihov odnos, kakva je finansijska isplativost posla, kakva je profitabilnost poslovanja drugih preduzetnika koji se bave istim ili sličnim biznisom, kakvi su makro uslovi (nacionalno i svjetsko tržište), tržište mjesta i mikro uslovi (tržište prodajnog punkta). Na osnovu toga se procjenjuje da li je osnovano pokretati djelatnost i razvijati preduzetnički biznis u navedenoj oblasti poslovanja.

iii) *Misija preduzetnika* i njegove firme podrazumijeva jasnu viziju i ciljeve na osnovu kojih se gradi poslovna politika i strategije djelovanja. Treba imati na umu društvenu korisnost koja proističe iz implementacije opredijeljenog biznisa.

iv) *Planom biznisa* treba da precizirate vrstu (tip) biznisa koji je predmet vašeg poslovnog opredjeljenja. Takođe je potrebno da precizirate osnovnu i dopunske djelatnosti firme.

v) *Opis firme* treba precizno da sadrži: (1) puni naziv firme, (2) sjedište i adresu, sa brojem faksa i telefona, e-mail i adresu web sajta, (3) ime/imeni vlasnika i/ili operativnih menadžera (4) organizaciono-pravni (svojinski) model organizovanja, (5) osobe za kontakt, (6) djelatnost/i firme, (7) proizvod/i odnosno usluge firme, i druga opšta određenja.

vi) *Lokacija(e) vaših poslovnih punktova*, sa preciznom adresom/adresama, treba da pokaže djelokrug poslovnog obuhvata vaše firme na opredijeljenom tržištu. Prilikom izbora lokacije morate imati u vidu nekoliko činioca: osnovnu i sporednu djelatnost sa kojima ćete se baviti, blizinu nabavnog i prodajnog tržišta, saobraćajnu i drugu infrastrukturu (voda, struja, kanalizacija, i drugo što je potrebno za nesmetano obavljanje biznisa).

vii) *Ocjena sebe* treba da obuhvati vaše: (1) obrazovanje, (2) iskustvo i vještinu za obavljanje opredijeljenog biznisa, (3) zdravstveno stanje i psihološki profil, (4) lične i porodične poslovne i druge veze od značaja za dati biznis, (5) porodičnu situaciju tj. moguću pomoć ili smetnje rodbine u otpočinjanju i vođenju planiranog posla, i (6) druge relevantne odrednice koje vas lično karakterišu i preporučuju za odabrani biznis.

B. MENADŽMENT PLAN

Menadžment plan je projektovani model organizovanja i vođenja posla. Menadžment plan obuhvata: i) plan proizvoda i usluga, ii) plan pripremnih aktivnosti, iii) plan proizvodnje, prometa i drugih redovnih aktivnosti u firmi, iv) plan radne snage, v) specifikaciju zemljišta, objekata i poslovnog prostora, vi) specifikaciju opreme, uređaja i prateće infrastrukture, vii) SWOT analizu, viii) kritične tačke poslovnog poduhvata, ix) prikaz menadžmenta, x) strategiju razvoja, xi) plan zaštite biznisa, xii) kontrolu i ostale važne menadžment funkcije.

(1) Plan proizvoda i usluga

U planu proizvoda i/ili usluga treba detaljnije navesti proces proizvodnje, odnosno proces pružanja usluga sa detaljnim sadržinskim, tehnološkim i funkcionalnim opisom proizvoda i usluga.

(2) Plan pripremnih aktivnosti

U planu pripremnih aktivnosti treba precizno navesti sve statusne obaveze (registracija firme), operativne zadatke, poslove i aktivnosti, koje treba obaviti u fazi osnivanja firme i stvaranja uslova: lokacijskih, imovinsko-pravnih, građevinskih, administrativnih, finansijskih, organizacionih i drugih za početak rada.

(3) Tehnološki plan – plan proizvodnje, prometa i drugih redovnih aktivnosti firme

Zavisno od vrste biznisa u ovom planu treba prezentirati opis tehnološkog procesa i opis primijenjene tehnologije.

(4) Plan radne snage – kadrovanja

Uspjeh vašeg biznisa zavisiće ne samo od vašeg rada i angažovanja, već i od ljudi odnosno radnika, namještenika i saradnika koji će sa vama obavljati opredijeljeni posao. Potrebno je da već na početku imate jasnu predstavu o broju zaposlenih i njihovoj kvalifikacionoj strukturi, platama, broju izvršilaca, opisu poslova (funkcije i zadaci), radnim normama i ostalim specifičnim određenjima.

(5) Plan objekata i poslovnog prostora

U ovom dijelu plana treba da navedete zemljište, objekte i poslovni prostor u kojima će se obavljati opredijeljeni biznis. Zemljište, objekti i/ili poslovni prostor treba da budu navedeni po mjestu lociranja, a takođe i po bitnim tehnološkim određenjima - po namjeni, veličini, infrastrukturnoj opremljenosti, vezama sa drugim poslovnim punktovima i svakako po relevantnim funkcionalnim, lokacijskim i drugim određenjima, koja su od uticaja na uspješnost opredijeljenog posla. U cilju vizuelizacije prometnih i saobraćajnih tokova, koji će se preko opredijeljenih poslovnih prostora obavljati, poželjno je da uz menadžment plan prezentirate i skicu raspoloživog odnosno planiranog zemljišta, objekata i/ili prostora planiranog za biznis, sa naznakom pojedinačnih funkcija i poslova koji će se preko njih obavljati.

(6) Plan opreme, uređaja i prateće infrastrukture

Ukoliko vaš biznis uključuje raspolaganje sa odgovarajućom opremom, uređajima i pratećom infrastrukturom, potrebno je da sve to navedete. Takođe da tekstualno, grafički (crtežom) ili na drugi način, opišete specifičnosti i način funkcionisanja vaše opreme, uređaja i infrastrukture.

(7) SWOT analiza

SWOT je akronim od četiri engleske riječi:

- § S-strengths (snage)
- § W-weaknesses (slabosti)
- § O-opportunities (šanse)
- § T-treats (prijetnje)

U ovom dijelu vašeg menadžment plana treba globalno da sagledate spoljašnje i unutrašnje činioce poslovanja koji utiču ili mogu da utiču na uspješnost vašeg opredijeljenog biznisa.

Spoljašnji činioci odnose se na šanse i prijetnje koje postoje ili se tek ukazuju na tržištu. Unutrašnji činioci tiču se snaga i slabosti vaše firme, onih koji karakterišu vašu organizaciju i vaš biznis.

(8) Kritične tačke poslovnog poduhvata

Mogu se pojaviti različite kritične tačke - personalne, funkcionalne i/ili vremenske, koje kao poslovne, tekuće ili razvojne pragove treba prevazići, da bi biznis mogao uspješno startovati odnosno napredovati. Neke od uobičajenih kritičnih tački (pragova) poslovanja su:

a) kritične tačke tehnološkog karaktera, na primjer rizik kod uvođenja nove i nepoznate tehnologije;

b) kritične tačke tržišnog karaktera, na primjer rizik da li će nabavka biti blagovremena i da li će kupci prihvatiti neki novi proizvod;

c) kritične tačke finansijskog karaktera, na primjer rizik da li će neko potraživanje moći na vrijeme da se naplati, ili rizik da li će banka povjerilac odobriti neophodni kredit;

d) kritične tačke organizacionog, kadrovskog, institucionalnog ili drugog aspekta rizika, na primjer rizik da li će se izvršiti planirana reorganizacija firme, da li će se angažovati potreban stručni kadar i drugo.

(9) Prikaz menadžmenta

Da bi vaš biznis plan bio dobro koncipiran i da bi uspješno funkcionisao, potrebno je takođe da, tekstualno i grafički prezentujete unutrašnju organizaciju vaše firme, poslove i zadatke u okviru organizacionih cjelina.

(10) Strategije razvoja

Potrebno je i da opredijelite odgovarajuće strategije, na osnovu kojih ćete kreirati razvoj svog biznisa i svoje firme u narednom srednjoročnom i dugoročnom periodu.

(11) Plan zaštite biznisa

Potrebno je da procijenite rizike i opasnosti koji u tekućem periodu ili u perspektivi ugrožavaju vašu firmu, i da preduzmete programske i operativne mjere, da te rizike i opasnosti otklonite ili bar relativizirate.

(12) Ostala relevantna određenja menadžment plana

Svaki biznis ima svoje specifičnosti, koje opredijeljeni preduzetnik treba da poznaje da bi svoje menadžment aktivnosti kreirao na pravi način. Identifikujte specifičnosti svoga biznisa, uočite pronicljivo šta je to (pozitivno ili negativno) što ga razlikuje od drugih konkurentskih poslova, i kreirajte originalnu menadžment strategiju sa kojom ćete ispoljene specifičnosti pretvoriti u svoju prednost. Da biste ispoljene specifičnosti opredijeljenog biznisa pretvorili u prednost i korist, potrebno je da kreirate osmišljen miks kombinacija menadžmenta, koje vam stoje na raspoloženju, i da projektovani miks uspješno implementirate.

C. MARKETING PLAN

U okviru marketing plana vašeg biznis plana treba da prezentujete pismeni prikaz analize tržišta koju ste izvršili, kao i pregled marketinških aktivnosti, koje planirate da izvedete na vašem ciljnom tržištu. Potrebno je obrazložiti sledeće:

- Ø marketing informacioni sistem - iz kojih izvora i na koji način pribavljate relevantne informacije o ponudi i tražnji proizvoda sa kojima planirate da vodite svoj biznis;
- Ø funkciju vašeg biznisa na tržištu - šta je vaš biznis, kome je namijenjen i koga zadovoljava, kakva je njegova društvena korisnost i značaj;
- Ø društveno i ekonomsko okruženje - tržišni uslovi poslovanja (ponuda, potražnja, odnosni i stabilnost između nabavnih i prodajnih cijena i drugi činioci i okolnosti vezano za opredijeljeno tržišno poslovanje), finansijski uslovi poslovanja (krediti, stabilnost valute, poreski i carinski sistem i drugo), institucionalni uslovi poslovanja;
- Ø ciljno tržište: koje tržišne potrebe zadovoljavate, ko predstavlja vaše ciljno tržište – ko su vaši kupci, na kom području plasirate proizvode i usluge;
- Ø dimenzije i razvoj tržišta - koliko je vaše tržište, koliko ima potencijalnih kupaca, njihova kupovna moć, koliko je vaše procentualno učešće na ciljnom tržištu, da li potencijalno tržište raste, stagnira ili pada;
- Ø specifičnosti tržišta - šta je to što karakteriše vaše ciljno tržište u odnosu na druga tržišta, procijenite i opišite te karakteristike;
- Ø kritične faktore uspjeha - bitno je prepoznavanje ovih faktora kako bi raspoloživi resursi bili koncentrisani na ključna funkcionalna ili operativna područja na kojima se odlučuje o uspjehu;
- Ø marketing miks odnosno umješna kombinacija osnovnih instrumenata marketinga: proizvod, cijena, plasman i promocija;
- Ø proizvodi i/ili usluge kao roba na tržištu - miks proizvoda i/ili usluga;
- Ø analiza vrijednosti sa ciljem da se u realizaciji određene proizvodnje i/ili prometa dođe do najboljeg odnosa između finalne troškovne vrijednosti datih proizvoda i/ili usluga i zahtjeva kupaca;
- Ø konkurencija - ko su vaši konkurenti, prednosti i slabosti njihove ponude u odnosu na vašu;
- Ø komparativne prednosti - prednosti vašeg biznisa u odnosu na neposredne konkurente;
- Ø karike robnog prometa - vrste i povezivanje robnog prometa;
- Ø opseg tržišnog pokrivanja - koliki dio tržišta ćete pokrivati;
- Ø izvori snabdijevanja - dobavljači, cijene sirovina i opreme, itd.;
- Ø plan nabavke - sa aspekta nabavnog asortimana i opredijeljenih dobavljača;
- Ø plan logistike - planiranje transporta, skladištenja, odgovarajućih uslova i zaštite materijala i sirovina i briga o odgovarajućim logističkim punktovima;
- Ø plan komuniciranja - direktne (lične) komunikacije koje ćete obavljati verbalno, pisano, preko Interneta ili na drugi način, i masovne medijski posredovane komunikacije koje ćete obavljati preko medija;

- Ø plan promocije - miks promocije odnosno kombinacija medija i sredstava propagande u cilju informisanja i ubjeđivanja klijenata da se opredijele za vaše proizvode i/ili usluge;
- Ø plan cijena - ovdje je potrebno vrlo pažljivo planiranje u pogledu troškova proizvodnje, konkurentske vrijednosti ciljne robe i/ili usluga na tržištu, njene vrijednosti u očima kupca, mogućim popustima i povoljnostima kreditnog plaćanja i drugim specijalnim uslovima prodaje;
- Ø plan prodaje - planiranje kanala i načina plasmana robe i/ili usluga na tržištu (direktna prodaja, prodaja na veliko ili malo, distribucija, posredništvo, komisiona prodaja, Internet trgovina...);
- Ø strategije marketinga - odgovarajući miks strategija: proizvod, cijena, distribucija, promocija;
- Ø tip marketinga - može se implementirati individualni ili kolektivni marketing (zavisno od tipa biznisa koji obavljate), kao i vertikalni (trgovci i dobavljači) i horizontalni marketing (udruženo sa konkurentima).



D. FINANSIJSKI PLAN

Finansijski plan je najkritičniji dio vašeg biznis plana. Formulišući uspješno ovaj dio planskog dokumenta, opredijelićete vitalne programe svog finansijskog djelovanja, koji će vam biti vodič za čuvanje „finansijskog zdravlja“ vašeg biznisa, dok budete prolazili kroz poteškoće prve godine rada, a i kasnije. Opredijelite i finansijsku strategiju svog biznisa. Ako ne znate šta se finansijski dešava u vašem biznisu, niste u dobroj poziciji da ostvarite potreban uspjeh na duži rok.

Neophodno je da upoznate računovodstvene pojmove i naučite da čitate finansijske izvještaje. Vodite jasne finansijske evidencije.

Veliki broj preduzetničkih firmi propadne svake godine iz različitih razloga. Jedan od glavnih razloga za to je i nedostatak sredstava u nekoj od faza poslovanja, zato što preduzetnik nije vodio dovoljno računa o finansijskom aspektu svoga posla. Da biste izbjegli ovu opasnost, prije započinjanja biznisa morate analizirati ova tri pitanja:

- (1) Koliko novca i druge imovine imate (raspoloživi potencijali)?

(2) Koliko novca će vam trebati da započnete opredijeljeni biznis (osnivačka ulaganja)?

(3) Koliko novca će vam trebati da ostanete u biznisu (tekući operativni troškovi)?

Ukoliko vam računica pokaže da su troškovi veći od prihoda, treba obavezno da provjerite dvije stvari:

- da li vam taj biznis uopšte treba, i
- da li je vaša računica dobra.

Finansijski planovi se u praksi rade u različitim varijantama i tehničkim oblicima, zavisno od veličine i karaktera poslovanja preduzetničke firme, a takođe i zavisno od ambicija i finansijskog znanja preduzetnika.

Navodimo jedan model finansijskog plana pogodan i za uslove finansijskog poslovanja u našem preduzetničkom ambijentu. Djelovi finansijskog plana preduzetničke firme su:

1. pretpostavke finansijskog plana,
2. studija alternativa finansiranja,
3. analiza i ocjena isplativosti pojedinih poslovnih poduhvata,
4. plan izvora sredstava,
5. probni bilans stanja,
6. probni bilans uspeha,
7. projekcija toka gotovine (cash flow), i
8. revizija finansijskog plana (ukoliko je potrebna).

1. Pretpostavke finansijskog plana

Svaki finansijski plan zasniva se na određenim pretpostavkama koje treba utvrditi i precizno definisati. To su kratke konstatacije o uslovima pod kojima planirate da radite. One treba da odraze:

- karakteristike vašeg biznisa,
- tržišnu situaciju u kojoj se nalazite, odnosno u kojoj ćete obavljati vaš biznis,
- kapitalne mogućnosti sa kojima raspolazete,
- potrebe za poslovnim prostorom, opremom, namještajem, instalacijama i drugim fiksnim fondovima,
- potrebe za trajnim obrtnim sredstvima (cirkulirajućim kapitalom),
- potrebe za finansijskim sredstvima sa kojima ćete izmirivati plate zaposlenih - u periodu pripremnih aktivnosti i u periodu kasnijeg poslovanja,
- potrebe za finansijskim i/ili materijalnim sredstvima koja će služiti za pokriće ostalih pripremnih (investicionih) i tekućih (operativnih) aktivnosti,
- datum planiranog ulaska u investicioni projekat i vrijeme njegove realizacije,
- datum planiranog ulaska u redovno tekuće poslovanje,
- prosječan planirani promet i/ili planirano povećanje prometa - dnevne, nedjeljne, mjesečne, tromjesečne i godišnje prodaje,
- planirane materijalne troškove tekućeg poslovanja - plate zaposlenih i ostale ključne izdatke, koji će imati uticaja na ostvarenje finansijskog plana,

- bruto razliku u cijeni (maržu, rabat),
- bruto i neto dobit (profit) i druge relevantne finansijske pokazatelje.

Pretpostavke finansijskog plana, koje ćete opredijeliti, treba da se zasnivaju na prethodno urađenim planovima pozicioniranja, menadžmenta i marketinga. Na osnovu navedenih planova treba da izvršite situacionu analizu (postojeće stanje) i projektnu analizu (buduće prognozirano stanje).

2. Studija alternativa finansiranja

Studija alternativa finansiranja treba da vam ukaže na moguće alternative (varijante) finansiranja vašeg biznisa - sopstveni ili tuđi izvori, kao i da vam omogući da odaberete onu alternativu koja je u datim uslovima najpovoljnija. U svakom slučaju, navedenom studijom treba da uporedite uložena sredstva sopstvena, a i ukupna (sopstvena + tuđa) i svakako očekivani nivo dobiti, sa planiranim troškovima i finansijskim izdacima (isplatama) u raznim kombinacijama, dok ne dođete do najbolje varijante koja će ići u prilog odabrane investicije. Utvrdite i izložite moguće modele finansiranja vašeg biznisa i dajte ocjenu povoljnosti i izdašnosti pojedinih izvora.

3. Analiza i ocjena isplativosti finansijskog poduhvata

Potrebno je izvršiti analizu i ocjenu nekoliko različitih poslovnih poduhvata, kako biste se opredijelili za onaj koji vam finansijski najviše odgovara. Analiza planiranih investicija treba da vam pokaže stopu oplodnje i povraćaja uloženog kapitala na investiciju za određeni poduhvat (proizvod i/ili uslugu) za određeno vrijeme na određenom tržištu.

Analiza finansijske uspješnosti razmaratranog posla odnosno projekta, izvodi se na taj način što se uradi račun rentabiliteta, koji treba da pokaže da li je posao/projekat i finansijski isplativ. U okviru računa rentabiliteta posebno treba da izračunate mrtvu tačku rentabiliteta, koja pokazuje koliko prometa (ukupnog prihoda) morate da ostvarite, pri raspoloživim uslovima finansiranja da biste sa tim prometom mogli da pokrijete sve troškove poslovanja.

Mrtva tačka rentabiliteta računa se na prema sledećoj formuli:

$$MTR = \frac{UFT}{1 - \frac{UVT}{OUP}}$$

gdje su:

MTR = mrtva tačka rentabiliteta (prag rentabilnosti)

UFT = ukupni fiksni troškovi

UVT = ukupni varijabilni troškovi

OUP = odgovarajući nivo ukupnog prihoda

Fiksni troškovi predstavljaju troškove čiji se obim ne mijenja sa povećanjem obima proizvodnje i/ili prometa (na primjer: zakup poslovnog prostora, troškovi amortizacije, plate...).

Varijabilni troškovi predstavljaju troškove čiji se obim mijenja u zavisnosti od obima proizvodnje i/ili prometa koji se ostvaruju u tekućem poslovanju (na primjer: nabavna vrijednost repromaterijala, trgovačke robe i drugih materijalnih inputa).

Analiza praga rentabilnosti (primjer)			
[Firma XY]			
(Iznosi prikazani u €)			
Prodaja			
Prodajna cijena po jedinici	12,50		
Obim prodaje po periodu (jedinica)	1.000		
Ukupna prodaja			12.500,00
Varijabilni troškovi			
Porudžba po jedinici	2,00		
Direktni materijal po jedinici	2,50		
Isporuka po jedinici	1,10		
Nabavke po jedinici	0,80		
Ostali varijabilni troškovi po jedinici	1,20		
Varijabilni troškovi po jedinici		7,60	
Ukupni varijabilni troškovi			7.600,00
Marža po jedinici		4,90	
Bruto marža			4.900,00
Fiksni troškovi po periodu			
Administrativni troškovi	1.200,00		
Osiguranje	500,00		
Porez na imovinu	150,00		
Zakup	800,00		
Ostali fiksni troškovi	750,00		
Ukupni fiksni troškovi po periodu			3.400,00
Neto profit (gubitak)			1.500,00

Rezultati:

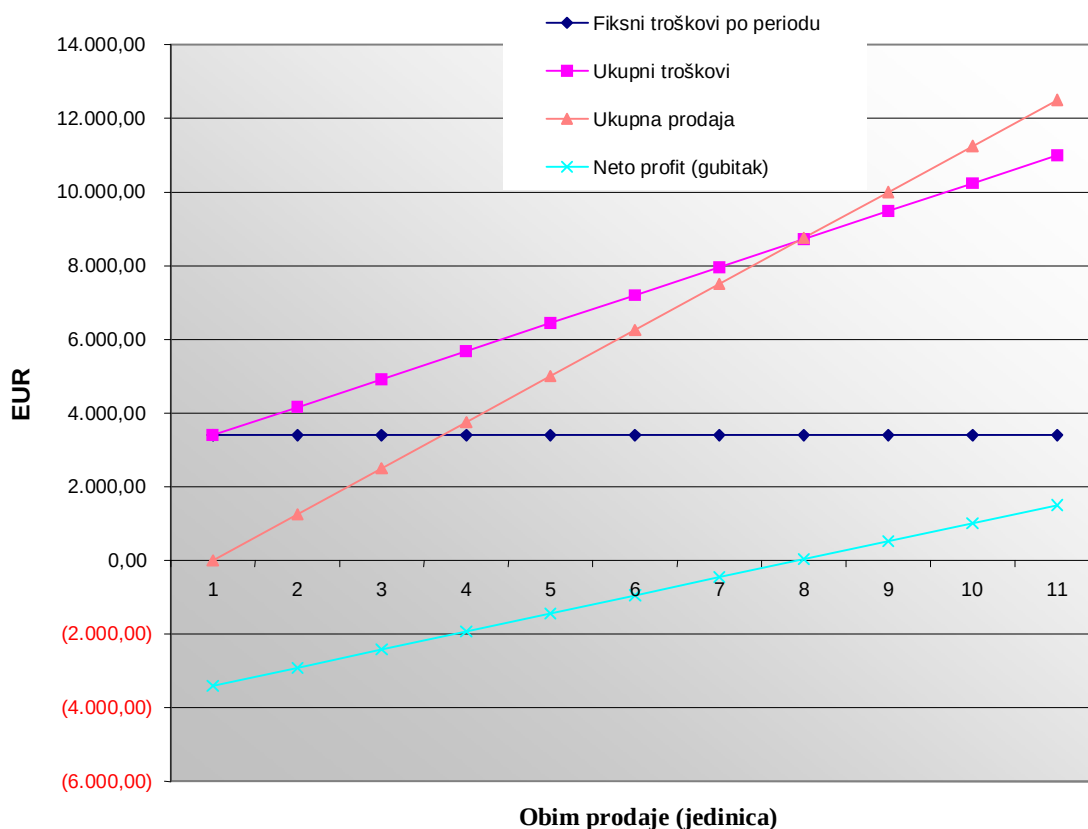
Prag rentabilnosti (jedinica): **694**

Analiza obima prodaje:

1.	0	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1.000
2.	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
3.	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
4.	0,00	760,00	1.520,00	2.280,00	3.040,00	3.800,00	4.560,00	5.320,00	6.080,00	6.840,00	7.600,00
5.	3.400,00	4.160,00	4.920,00	5.680,00	6.440,00	7.200,00	7.960,00	8.720,00	9.480,00	10.240,00	11.000,00
6.	0,00	1.250,00	2.500,00	3.750,00	5.000,00	6.250,00	7.500,00	8.750,00	10.000,00	11.250,00	12.500,00
7.	(3.400,00)	(2.910,00)	(2.420,00)	(1.930,00)	(1.440,00)	(950,00)	(460,00)	30,00	520,00	1.010,00	1.500,00

1. Obim prodaje po periodu (jedinica)
2. Prodajna cijena po jedinici
3. Fiksni troškovi po periodu
4. Varijabilni troškovi
5. Ukupni troškovi
6. Ukupna prodaja
7. Neto profit (gubitak)

Grafikon praga rentabilnosti (gornji primjer)



4. Plan izvora sredstava

Treba da izabarete najbolje izvore finansiranja vašeg biznisa. Plan izvora sredstava, koji treba da uradite, predstavlja vašu projekciju obezbjeđenja odnosno nabavke fizičkih i novčanih sredstava, koja su vam potrebna za početak rada i tekuće obavljanje vašeg biznisa, a takođe i projekciju izvora sredstava (novčano izraženih) iz kojih ćete obezbijediti potreban novčani kapital za nabavku tih sredstava.

5. Probni bilans stanja

Probni bilans stanja služi da se na osnovu njega projektuje polazno finansijsko stanje sa kojim se ulazi u opredijeljeni biznis.

OSNOVNA KONSTRUKCIJA BILANSA STANJA

Naziv organizacije (preduzeća):	
Stanje na dan:	
I AKTIVA	
1. Obrtna sredstva	
Gotovina	
Ukupna potraživanja	
Potraživanja umanjena za sporna i sumnjiva	

Neto realizovana vrijednost	
Zalihe	
Kratkoročna ulaganja	
Unaprijed plaćeni izdaci	
Ukupno obrtna sredstva	

2. Dugoročna ulaganja	
-	
-	
-	
Ukupno dugoročna ulaganja	

3. Fiksni kapital – osnovna sredstva	
Zemljište	
Objekti	
Oprema	
Namještaj i instalacije	
Vozni park	
Ukupna sadašnja (neto) vrijednost fiksnog kapitala	

4. Ostala aktiva (detaljan popis)	
-	
-	
Ukupno ostala aktiva	
Ukupno aktiva	

II OBAVEZE (PASIVA)

5. Kratkoročne obaveze	
Dobavljači	
Kratkoročne mjenice	
Dospjele kamate	
Dospjeli porezi	
Dospjele obaveze za plate	
Ukupne kratkoročne obaveze	

6. Dugoročne obaveze	
Dospjele mjenice	
-	
Ukupno dugoročne obaveze	
Ukupno obaveze	

7. Kapital	
Ukupan vlasnički kapital	

Akcije	
Uplaćeni kapital preko normalne vrijednosti	
Neraspoređena dobit	
Ukupan akcionarski kapital	
Ukupno obaveze i kapital	

III USKLAĐIVANJE KAPITALA

Stanje na dan... ..	
Kapital na početku perioda	
Plus: neto prihod (ili minus: neto gubitak) poslije poreza	
Plus: dodatni uloženi kapital (ulog vlasnika ili otkup akcija od strane akcionara) ...	
Minus: ukupni odbici (povučeno od strane vlasnika ili dividende akcionarima)	
Ukupno usklađivanje	

Aktiva obuhvata sve što ima vrijednost i što preduzetnička firma posjeduje ili zakonski potražuje.

Pasiva se odnosi na sve novčane obaveze firme i na sva potraživanja povjerilaca na njenu aktivu.

6. Probni bilans uspjeha

Probni bilans uspjeha služi da se na osnovu njega izloži projekcija finansijskih rezultata planiranog biznisa odnosno *projekcija prihoda i rashoda*. Radi se tabelarno.

Finansijski je zdrav onaj biznis u kome su raspoloživa gotovina i naplate uvijek, u zbiru, veće od dospjelih izdataka

7. Projekcija toka gotovine (Cash Flow)

Mnoge uspješne firme, koje su profitabilno poslovale, bankrotirale su zbog nelikvidnosti odnosno nedostatka gotovine.

Projekciju toka gotovine treba precizno raditi jednom mjesečno, a projektovati globalno za jednu godinu.

Računica toka gotovine može se izvesti po sledećoj šemi:

Ref.	OPIS	Mjeseci											
		jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
1.	RASPOLOŽIV NOVAC i) stanje na žiro-računu ii) gotovina u blagajni												
2.	PREDVIĐENI PRIHODI												
3.	UKUPNA GOTOVINA I PRILIV GOTOVINE (1 + 2)												
4.	MJESEČNE ISPLATE (a) ... (b) ... (c) ...												
5.	STANJE GOTOVINE NA KRAJU MJESECA (3 – 4)												

E. IZVODLJIVOST BIZNIS PLANA – FIZIBILITI STUDIJA

Izvodljivost biznis plana provjerava na osnovu sledećih procjena:

- da li vaš biznis plan realan,
- može li funkcionisati u praksi,
- da li ćete uspjeti da opstanete,
- da je dovoljno obećavajući (isplativ) da bi se maksimalno angažovali na realizaciji.

Treba provjeriti sve inpute koje smo već razmatrali: prodajno i nabavno tržište, konkurenciju, marketing, finansije odnosno bilans stanja, bilans uspjeha, tok gotovine, cijenu koštanja, rizike i drugo.

Obezbijedite izvodljivost svog biznis plana tako što ćete ga odlučno i operativno sprovesti u praksi.

Realizacija biznis plana *kontroliše* se na nivou strateške kontrole (konceptija) i operativne kontrole (izvršni postupci i procedure). Prije svega, potrebne su vam kvalitetne i provovremene informacije. Računovodstveni sistem treba da bude jasan i što jednostavniji. Isto tako, treba preventivno djelovati na moguća krizna žarišta, kako spoljašnjeg tako i unutrašnjeg karaktera.

Sistem kontrole treba da vam pruža relevantne informacije o nabavci, proizvodnji, prodaji, zalihama, prihodima, isplatama i pragu rentabilnosti.

Biznis plan treba blagovremeno *revidirati* zbog čestih promjena spoljašnjeg i unutrašnjeg karaktera koje mogu biti poslovne, pravne i finansijske prirode.

Da bi podsticajno djelovao na menadžere i izvršioce, biznis plan treba vizuelizovati grafičkim prikazima, crtežima, mapama, dijagramima, tabelama i slično.



LITERATURA:

Prof. dr Dragoslav Jokić: Preduzetništvo (NIC Užice, 2002)

Rhonda Abrams: The Successful Business Plan (2003)