

BIZNIS PLAN KAO POKAZATELJ TRENUTNOG STANJA I BUDUĆIH PERSPEKTIVA POSLOVANJA PREDUZEĆA

*Biljana Stankov**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

Aleksandra Stojaković, DDOR Novi Sad a.d.o., Novi Sad, Srbija

Jelena Vapa Tankosić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija

Sažetak: Poslovno planiranje i izrada biznis plana predstavljaju veoma značajne segmente strateškog menadžmenta. Bilo da se izrađuje za potrebe internih korisnika ili služi kao sredstvo prezentovanja poslovnih ideja i važnih operativnih, tehničkih, tržišnih i finansijskih informacija eksternim korisnicima, biznis plan svakako ima nezamenljivu ulogu u procesu upravljanja preduzećem. Preduzetnik i potencijalni izvor finansiranja često će početnu komunikaciju uspostaviti upravo posredstvom biznisa plana. Svrha rada je upoznavanje i razmatranje stanovišta mnogih autora o pojmu, ulozi i značaju biznis plana, kao i o specifičnostima i ključnim faktorima u okviru procesa njegove izrade. Cilj rada je isticanje više formalnih, a manje suštinskih, razlika među metodologijama izrade biznis plana, koje primenjuju renomirane međunarodne i nacionalne institucije ili ih predlažu pojedini autori. Na važnost ove teme ukazuje i činjenica da je za oko 80% potencijalnih investitora podnošenje biznis plana prvi korak na putu razmatranja ideje o ulaganju finansijskih sredstava u određeni poslovni poduhvat, a prvenstveno od njegovog kvaliteta zavisi da li će se potencijalni investitor zadržati na prelistavanju ili će se posvetiti detaljnom razmatranju podnetog biznis plana.

Ključne reči: biznis plan, korisnici, struktura, sadržaj, proces izrade, preduzetnici, investitori, finansijeri poslovnog poduhvata

* bilja.l.stankov@gmail.com

BUSINESS PLAN AS AN INDICATOR OF THE CURRENT SITUATION AND FUTURE PERSPECTIVES OF COMPANIES BUSINESS ACTIVITIES

Abstract: *Business planning and business plan construction are very important segments of strategic management. Whether it is made for the needs of internal users or serve as a means of presenting business ideas and important operational, technical, market and financial information to external users, business plan certainly has a key role in the enterprise management. Entrepreneur as a potential source of financing will often start to establish communication through the business plan. The purpose of the paper is to inform and to consider the point of view of many authors on the concept, role and importance of a business plan, as well as the specifics of the key factors in the process of its development. The aim is to highlight the more formal and less substantive difference between the methodologies of a business plan making which are applied by renowned international and national institutions or proposed by some authors. The fact that for about 80% of potential investors submission of a business plan is the first step when considering the idea of investing funds in a specific business venture points to the importance of this topic. Whether the potential investor will just browse or will thoroughly consider the submitted business plan depends primarily on the business plan quality.*

Keywords: *business plan, users, structure, content, process development, entrepreneurs, investors, business venture financiers*

JEL classification: *M21*

1. UVOD

Biznis plan se često pominje kao složen i sveobuhvatan dokument koji sadrži informacije o različitim segmentima aktuelnog i budućeg poslovanja preduzeća kao što su: ljudski resursi, finansijski pokazatelji, proizvodi i usluge preduzeća, raspoloživi tehnološki i drugi infrastrukturni resursi, marketing strategija, zatim ciljna tržišta i ponašanja potrošača. Bez obzira da li govori o trenutnom stanju elemenata poslovanja preduzeća ili budućim perspektivama, biznis plan ima veoma značajnu ulogu pri upoznavanju preduzetnika sa izvorima finansiranja i posreduje u uspostavljanju njihove međusobne komunikacije. Usaglašavanjem veličine preduzeća, organizacione strukture, ciljne delatnosti i drugih individualnih elemenata, biznis plan će uvek analizirati aktuelnu situaciju u preduzeću, predočiti perspektivu njegovog poslovanja i posebno precizirati načine za realizaciju definisanih ciljeva. Biznis plan izrađuje se za različite svrhe: podrška mnogobrojnim aktivnostima tokom životnog veka preduzeća

počevši od njegovog osnivanja, zatim proširenja kapaciteta, uvođenja novih proizvodnih linija ili novih vrsta proizvoda u proizvodni program, promena organizacione strukture, sve do povećanja ili smanjenja broja radnika. S obzirom na to da se u biznis planu razmatra kvalitet i isplativost pre svega ideja o osnivanju preduzeća, a zatim i svake od navedenih promena u poslovanju, kreatori plana posebno moraju voditi računa o potrebnim finansijskim sredstvima i razmotriti mogućnosti upotrebe sopstvenih i/ili tuđih izvora sredstava.

Kvalitetan biznis plan često pruža preduzetniku prvu, a nekada i jedinu, priliku da zaintrigira i oduševi potencijalnog investitora kvalitetom svoje poslovne ideje. Pored individualnih i institucionalnih investitora, kao finansijeri poslovnog poduhvata pojavljuju se i poslovne banke kojima je podnet biznis plan, jedan od najznačajnijih izvora informacija o preduzetniku i njegovom aktuelnom i planiranom poslovanju. S obzirom na svoju sveobuhvatnost, biznis plan će pored pomenutih eksternih korisnika svakako poslužiti i mnogobrojnim internim korisnicima, odnosno članovima menadžment tima, upravnog odbora ili ostalim zaposlenima. Kreatori biznis plana, pri otpočinjanju procesa njegove izrade, usklađuju potrebe internih ili eksternih korisnika sa mogućnostima samog preduzeća i zatim prelaze na koncipiranje adekvatnog sadržaja i strukture plana. Autori u radu posebno naglašavaju značaj biznis plana pri otpočinjanju poslovanja ili promeni pojedinih segmenata u poslovanju postojećeg preduzeća, zatim ističu ključne faktore i preporuke pri izradi biznis plana i utvrđuju pretežno formalne razlike među metodama njegove izrade.

2. PREGLED LITERATURE

Nekada je i najznačajniji korak u realizaciji novog poslovnog poduhvata ili širenja postojećeg poslovanja upravo izrada biznis plana (Barrow, Barrow, & Brown, 2001). Poslovno planiranje se veoma često, posebno u našoj poslovnoj praksi, vezuje samo za novo investiciono ulaganje i početak poslovanja preduzeća, bez obzira što mnogobrojni autori naglašavaju i značaj internih korisnika kao i njihove mnogobrojne potrebe među kojima se posebno ističe sagledavanje budućih finansijskih efekata. Kao pisani dokument, biznis plan s jedne strane sumira poslovne mogućnosti, a s druge strane definiše i artikuliše načine na koje upravljački tim namerava da iskoristi identifikovane mogućnosti (Timmons, 1990). Preciznije definicije biznis plana uslovljene su pre svega onim elementima koji se žele potencirati. U slučaju da je želja autora da težište biznis plana poistoveti sa SWOT analizom, plan se definiše kao pisani dokument. Priprema ga preduzetnik, a njime se opisuju svi relevantni interni i eksterni faktori od značaja za osnivanje i poslovanje novog ili već postojećeg preduzeća (Hisrich, & Peters, 1998).

Kada je reč o osnivanju novog preduzeća tada Gumpert (2002) navodi da biznis plan predstavlja veoma značajan upravljački alat, čiju važnost potkrepljuje dokaz da se svake godine u svetu napiše oko deset miliona biznis planova. Hodgets, Kuratko i Kuratko (1998) ističu da se biznis planom ilustruje tekući status, očekivane potrebe i projektovani rezultati novog preduzeća ili preduzeća u razvoju. Biznis plan je dragoceno sredstvo za upravljanje pošto može da se upotrebljava u širokom spektru različitih situacija (Siegel, & Siegel, 1987). Isti autori takođe naglašavaju da biznis planovi, koji se izrađuju u već postojećim preduzećima sa svhom proširenja proizvodnih kapaciteta, kupovine nove opreme, izgradnje dodatnih objekata, zapošljavanja novih radnika, uvođenja nove proizvodne linije i sl. predstavljaju izvor neophodnih informacija za potencijalne investitore i odličan upravljački alat za menadžment tim preduzeća. Biznis plan je često i veoma moćno sredstvo u rukama menadžera pri procenivanju da li se njihovo preduzeće nalazi na odgovarajućem putu da realizuje svoje poslovne ideje. Karlsson i Honig (2009) su konstatovali da se na korisnost biznis plana za novi poslovni poduhvat gleda kao na nešto potpuno normalno za mnoštvo novih preduzeća, kao što je bila normalna i činjenica da je zemlja ravna ploča pre više od 500 godina.

Honig i Karlsson (2004) ističu da je izrada biznis plana aktivnost kojom se intenzivno bavi novija literatura, zatim kapitalisti, državne agencije i univerziteti, odnosno, poslovno planiranje može se s matraci jednim od najznačajnijih aspekata procesa planiranja pre otpočinjanja poslovanja. Isti autori definišu biznis plan kao pisani dokument koji opisuje trenutno stanje i pretpostavljenu budućnost jedne organizacije. U ranom stadijumu izrade biznis plan je na više načina prvi pokušaj strateškog planiranja preduzeća. U biznis planu jasno se mora istaći pravac kretanja preduzeća u narednih nekoliko godina kao i konkretni koraci koji će se preduzimati u pomenutom periodu (Siegel, & Siegel, 1987). Mnogobrojne praktične situacije, koje analiziraju različiti autori, ukazuju na izrazitu važnost biznis plana za mala preduzeća koja karakteriše espanzivan rast. Pomenuta preduzeća će izradom kvalitetnog biznis plana smanjiti nesigurnost i neizvesnost kao osnovna obeležja dinamičnog okruženja.

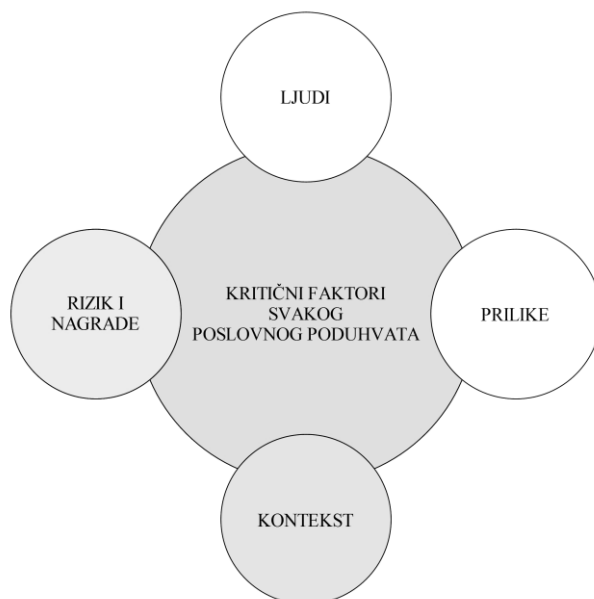
Kako Shepherd i Douglas (1999) naglašavaju, biznis plan je prvi i verovatno jedini značajan kontakt koji potencijalni investitori ostvaruju s preduzetnicima tako da bi trebalo da oslikava realne činjenice, da bude dobro struktuiran, napisan korišćenjem iskrenog tona i prijateljski orijentisan ka čitaocu. Biznis plan ima nekoliko svrha i ciljnih korisnika, a većina njih izrađuje se u cilju dobijanja potrebnih finansijskih sredstava (Mason, & Stark, 2004). Bilo da je reč o internim ili eksternim korisnicima biznis plana, svako od njih ima različita očekivanja i pretpostavke o strukturi i sadržaju biznis plana, kao i segment koji mora biti naglašen. Mason i Stark (2004) napominju da će potencijalni

investitor doneti odluku o tome da li treba ići dalje od inicijalnog čitanja biznis plana i krenuti s detaljnijim razmatranjem poslovnog predloga isključivo na osnovu kvaliteta biznis plana, koji je namenjen podršci predloga finansiranja. Prema Fried i Hisrich (1994) finansijski aspekti projekta često imaju ograničen značaj u početnom stadijumu odabira poslovnih ideja, ali svakako da njihov značaj naglo raste u narednim fazama procesa donošenja investicionih odluka.

Mason i Harrison (1996) navode interesantan podatak da više od tri četvrtine potencijalnih investitora zahteva podnošenje biznis plana pre nego što krenu u razmatranje odluke o investiranju. Biznis plan treba da ih ubedi da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima koji će pomoći da se iskoriste pomenute mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu (Timmons, 1990).

3. SPECIFIČNOSTI PROCESA IZRADA BIZNIS PLANA

Bez obzira u kojoj fazi se nalazi proces izrade biznis plana, posebna pažnja se mora posvetiti razmatranju i kvalitetnom opisu onih faktora koji su kritični za svaki poslovni poduhvat, a to su: ljudi, prilike, kontekst, rizici i nagrade. Među navedenim faktorima prisutna je izrazita međuzavisnost što je i prikazano na slici 1.



Slika 1. Kritični faktori poslovnog poduhvata. Preuzeto od *How to write a great business plan*, od Sahlman W. A., 1997, Harvard business review

Velik broj autora tvrdi da su upravo zaposleni, odnosno članovi preduzetničkog tima, najznačajniji učesnici u realizaciji poslovne ideje, da su izuzetno vredan resurs bez kog bi poslovanje bilo besmisleno, pa prema tome zaslužuju i posebno mesto u biznis planu. Pored zaposlenih, neophodno je pomenuti i adekvatno opisati i spoljne saradnike odnosno dobavljače, distributere, računovođe, advokate i ostale koji pružaju usluge ili obezbeđuju inpute bitne za poslovanje. Prema tome, Sahlman (1997) ističe da ništa od ostalih delova biznis plana nije toliko bitno kao pravi tim, pa će dobar plan pružiti odgovore upravo na pitanja o članovima preduzetničkog tima:

1. Kakve su njihove kvalifikacije i šta je to što dobro znaju?
2. Koga sve poznaju?
3. Koliko dobro „znaju” i „poznaju”?

Pri izradi plana kadrova poželjno je šematski prikazati organizacionu strukturu sa svim radnim mestima, uz kratko navođenje osnovnih zaduženja zaposlenih, zatim istaći hijerarhijske nivoe i objasniti načine delegiranja nadležnosti i odgovornosti među njima. Uz biznis plan poželjno je priložiti i biografije ključnih članova preduzetničkog tima gde će se istaći njihovo obrazovanje, osnovna i izuzetna znanja i sposobnosti, prethodno radno iskustvo, eventualne preporuke ranijih poslodavaca i saradnika, kao i ostali bitni elementi za određeni poslovni poduhvat.

Većina investitora uverena je da su ideje samo mali deo poduhvata, a da su izvršilačke sposobnosti članova preduzetničkog tima ono što zaista vredi (Sahlman, 1997). Ukoliko preduzetnik ne može sastaviti solidne radne biografije o članovima svog tima, niti može istaći njihova relevantna iskustva i posebne sposobnostine onda je bolje da još jednom dobro razmisli o tome da li će se poslovni poduhvat zaista isplatiti.

Kada je reč o prilikama, kao jednom od ključnih uticajnih faktora za realizaciju poslovne ideje, prvenstveno se ističe profil samog poslovnog poduhvata. Pri tom je potrebno opisati šta, kome i pod kojim uslovima će se prodavati, razmotriti mogućnosti za rast poslovanja i navesti koliko brzo se taj rast može realizovati, zatim istaći ekonomske pokazatelje i faktore koji predstavljaju prepreke na putu ka budućem uspehu. U ovom delu, dobar biznis plan će sigurno pružiti odgovore na sledeća dva pitanja:

1. Da li je tržište proizvoda i usluga koji su predmet preduzetničkog poduhvata dovoljno veliko i brzo rastuće?
2. Da li je privredna grana u kojoj se planira realizacija poslovanja trenutno, ili će postati u budućnosti, atraktivna i dozvoljava li preduzetnicima da ostvare očekivane iznose profita?

Preduzetnici se moraju uveriti da pristupaju privrednoj grani koja je dovoljno velika i brzo rastuća, kao i da je strukturno privlačna (Sahlman, 1997). Nakon toga je poželjno opisati kako će pristupiti grani, a ukoliko to nije moguće barem navesti na koje načine će se, ipak, postarati da ostvare nivo profita koji investitori očekuju. Dobar biznis plan će korisniku predočiti koliko je preduzetnik blizu idelane situacije koja podrazumeva ostvarivanje visokog nivoa prodaje, brzo naplaćivanje potraživanja, povoljno nabavljanje inputa koji se isporučuju u kratkom roku, a obaveze po tom osnovu izmiruju uz odloženo plaćanje.

Opisane prilike za poslovanje i realizaciju preduzetničkog poduhvata pojavljuju se u odgovarajućem kontekstu, koji objedinjuje regulatorne faktore, demografske trendove, kretanja na finansijskom tržištu – manifestovana putem inflacije, oscilacije u visini kamatnih stopa i valutnih kurseva, kao i ostale faktore na koje preduzetnik ne može uticati niti ih može kontrolisati. Prema tome, kreatori biznis plana trebalo bi što detaljnije da opišu kontekst poslovanja kako bi se stvorila realna slika o okruženju kojem se preduzetnik mora prilagođavati. Kontekst je s jedne strane predstavljen u vidu makroekonomskog okruženja, dok ga s druge čini veliki broj pravila i propisa koje je definisala Vlada a koji, svakako, utiču na prilike kao i na raspoloživost resursa potrebnih da bi se pomenute prilike iskoristile na najpogodniji način. Opisujući kontekst poslovanja Sahlman (1997) ističe sledeće:

- Preduzetnici moraju pokazati da su svesni svog okruženja kao i da razumeju načine na koje okruženje podstiče ili otežava realizaciju njihove poslovne ideje.
- Preduzetnici moraju poznavati svoje okruženje i znati da su promene neizbežne pa je stoga bitno da se u biznis planu detaljno opiše kako će nastupajuće promene uticati na poslovanje i na koje sve načine ga mogu ugroziti.
- Biznis plan mora jasno ukazati na korake koje će članovi menadžment tima preduzeti pošto primete da okruženje počinje da se razvija u nepoželjnom pravcu.
- Biznis plan treba da opiše aktivnosti koje će članovi menadžment tima preduzimati s ciljem ostvarivanja pozitivnog uticaja na svoje okruženje.

Pri izradi biznis plana mora se voditi računa o jasnom iznošenju svih informacija koje moraju biti razumljive svim korisnicima. Osnovni tekst plana mora biti lako čitljiv i, ukoliko je to moguće, ne bi trebalo da sadrži stručne termine koji nisu podjednako razumljivi svim čitaocima. Takođe, u biznis planu je potrebno prezentovati informacije koje su relevantne za ciljne korisnike a koje mogu da utiču na donošenje bitnih poslovnih odluka. Opreznost se

ŠKOLA BIZNISA, 1/2016, 102 – 120

prilikom izrade biznis plana vezuje za princip restriktivnosti, čija se suština ogleda u zahtevu da se nedoumice u projekcijama (cena, tržišno učešće, pojedini troškovi i dr.) rešavaju izborom varijante koja će prouzrokovati lošiji finansijski rezultat (Paunović, & Zipovski, 2010). Pri projekciji podataka u biznis planu poželjno je poštovati princip pouzdanosti, koji zagovara korišćenje verodostojnih informacija u procenama. U slučaju kada se biznis plan sastavlja za već postojeće preduzeće, s ciljem da se izvrši kontrola poslovanja, mora se obezbediti adekvatna uporedivost podataka iz tekućeg biznis plana s podacima iz svih prethodnih planova. S obzirom na prisustvo monetarne i finansijske nestabilnosti, preporučuje se da se sve vrednosti u biznis planu izražavaju u nekoj od konvertibilnih valuta kao i u stalnim cenama. Vremenski period za koji se sastavlja biznis plan treba odrediti uz strogo uvažavanje turbulentnosti poslovnog okruženja, veka trajanja osnovnih sredstava, tehnoloških trendova i inovacija, kao i pouzdanosti predviđanja koristi koje donosi projekat. Međutim, uvažavanje znanja, sposobnosti, kreativnosti, a ponekad i snalažljivosti osoba koje izrađuju biznis plan, često presudno utiče na konačan ishod procesa izrade biznis plana.

4. STRUKTURA I SADRŽAJ BIZNIS PLANA

Struktura, sadržaj i obimnost biznis plana zavise od više faktora, među kojima treba istaći: osnovni cilj pokretanja poslovanja, veličinu i razvijenost preduzetnika, namenu biznis plana, vrstu privredne grane, kao i aktuelnu finansijsku situaciju. Struktura i sadržaj će se razlikovati kada su u pitanju profitne i neprofitne organizacije, odnosno preduzetnici koji tek otpočinju poslovanje i oni koji već posluju određeno vreme. U bilo kom slučaju, biznis plan bi trebalo da se bazira na sledećim grupama informacija:

- Misija poslovanja i ciljevi koji se žele postići.
- Ciljna tržišta i potrošači, proizvodi koji će se prodavati, odnosno usluge koje će se pružati i pozicije ključnih konkurenata.
- Kvalitativni i kvantitativni pokazatelji čije ostvarenje je planirano u budućnosti;
- Ljudski resursi, infrastruktura, oprema, sirovine i repromaterijali i potrebni finansijski resursi za ostvarivanje difiniranih ciljeva poslovanja.
- Tehnički, organizacioni i administrativni procesi koji će biti prmenjeni u poslovanju.

Poznato je da se osnovna uloga biznis plana ogleda u pomoći preduzeću pri dolaženju do potrebnih finansijskih sredstava i olakšavanju procesa upravljanja

rastom i razvojem u budućem poslovanju, pa su prema tome i struktura i sadržaj samog plana određeni pomenutom ulogom kao i informacijama o tome kome se biznis plan predaje na razmatranje. Biznis plan je, svakako, deo minimalne dokumentacije koja se dostavlja izvoru finansiranja (Kuratko, & Hodgetts, 2001). Uzimajući u obzir da je biznis plan namenjen velikom broju različitih korisnika, kupaca, od presudne je važnosti da se kreatori biznis plana savesno posvete izboru najbolje forme i sadržine kako bi usaglasili informacione i ostale potrebe svih navedenih korisnika, a istovremeno prezentovali informacije koje su u skladu s poslovnom politikom preduzeća. Kako Stankov, Roganović i Marjanski Lazić (2015) navode, do određenog stepena svim korisnicima bitna su osnovna pitanja kao što su: održivost projekta, visina potencijalnog profita, mogućnosti za smanjenje rizika, pretpostavljen životni ciklus preduzeća i proizvoda, zatim mogući uzročnici problema kao i to koje su oblasti od ključne važnosti za budući razvoj preduzeća. Ipak, različiti korisnici će se brinuti i o različitim detaljima (Vesper, 1996).

Korisno je pomenuti konstataciju da biznis plan predstavlja integralni plan poslovanja u okviru kog je objedinjeno više različitih, ali međusobno povezanih, celina. Biznis planovi koji se izrađuje s ciljem dobijanja potrebnih finansijskih sredstava, bilo od kreditora, banke, investitora ili nekog drugog finansijera, uglavnom imaju standardizovan sadržaj. To olakšava evaluaciju poslovnog plana, a preduzetnik se obavezuje da na relativno jednoobrazan način sagleda sve relevantne aspekte nameravanog poslovnog poduhvata.

U nastavku rada biće prikazane različite metodologije koje su prezentovane u stručnoj literaturi, koje su definisale renomirane svetskih institucije i organizacije, kao i one koje se poštuju na tržištu Republike Srbije. Svetska banka, Ujedinjene nacije i njene organizacije, konsultantska kuća Earnst&Young zagovaraju određene metodologije u izradi biznis plana, poštujući principe kvaliteta i sveobuhvatnosti. Uzimajući u obzir različite svrhe sastavljanja, kao i karakteristike tržišta i privrednih grana u okviru kojih preduzetnici posluju, mogu se izvesti klasični modeli nemačkog i američkog struktuiranja biznis plana. Takođe će u nastavku biti prikazane i različite metodologije koje se najčešće primenjuju u Republici Srbiji, a koje zahteva Privredna komora, Fond za razvoj i pojedine komercijalne banke. Među pomenutim metodologijama uglavnom prisutne su formalne razlike, dok je suštinskih zaista veoma malo.

Sadržaj biznis plana prema Schilit (1987) obuhvata sledeće segmente:

1. Rezime
2. Osnova i svrha
3. Ciljevi

4. Tržišna analiza
5. Razvoj i proizvodnja
6. Marketing plan
7. Finansijski plan
8. Organizacija i menadžment
9. Vlasnička struktura
10. Ključni rizici i problem
11. Sažetak i zaključak
12. Prilozi

Prema metodologiji izrade koju su u svom radu prezentovali Paunović i Zipovski (2010), biznis plan ima sledeću strukturu:

1. Formalno nezaobilazni delovi
 - Naslovna strana
 - Sadržaj
 - Osnovni podaci o investitoru
 - Osnovni podaci o autorima
 - Analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora
 - Rezime
 - Ponuda garancije
2. Operativni plan
 - Tehničko tehnološka analiza
 - Analza organizacionih i kadrovskih aspekata
 - Analiza lokacije
 - Analiza zaštite životne sredine
3. Marketing plan
 - Plan prodaje
 - Plan nabavke
4. Finansijski plan
 - Investiciona ulaganja

- Izvori finansiranja
- Obračun rezultata poslovanja
- Sintetički finansijski izveštaji
- Finansijska analiza
- Pokazatelji efikasnosti
- Analiza u uslovima neizvesnosti

Multinacionalna kompanija za pružanje profesionalnih usluga “Earnst and Young” u svom priručniku za izradu biznis plana ističe da se treba poštovati sledeći sadržaj:

1. Svrha biznis plana
2. Analiza tržišta
3. Kompanija
4. Marketing i prodajne aktivnosti
5. Istraživanje i razvoj proizvoda i usluga
6. Organizacija i kadrovi
7. Finansijski podaci
8. Dodaci ili prilozi

S obzirom na to da se jedna od oblasti rada Konferencije Ujedinjenih nacija za trgovinu i razvoj (UNCTAD) odnosi upravo na preduzetničke poduhvate, u priručniku za izradu biznis plana navodi se sledeći sadržaj:

1. Rezime
2. Polazne osnove
3. Proizvodi i usluge
4. Tržišta i klijenti
5. Poslovne aktivnosti i organizacija
6. Ljudski resursi
7. Pravni okvir, okruženje i društveni faktori
8. Finansijski plan
9. Dodaci

Organizacija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj (UNIDO) kao specijalizovana agencija u okviru UN sistema koja promovise ubrzanje indsturijskog razvoja u zemljama u razvoju kao i u tranzitornim ekonomijama, predlaže sledeću strukturu biznis plana:

1. Uvod, koncept programa
2. Osnovni podaci o investitoru
3. Tržište prodaje
4. Tržešte nabavke
5. Lokacija
6. Tehničko-tehnološka analiza
7. Organizacija
8. Ekologija
9. Dinamika implementacije projekta
10. Ekonomsko-finansijska analiza
11. Analiza osetljivosti

Poštujući metodologiju Svetske banke pri izradi biznis plana dobija se nešto složenija struktura i obimniji sadržaj:

1. Rezime
2. Analiza razvojnih mogućnosti i sposobnosti investitora
3. Analiza tržišta prodaje
4. Tehničko-tehnološka analiza
5. Analiza tržišta nabavke
6. Analiza uže i šire lokacije
7. Analiza zaštite životne sredine
8. Organizacioni aspekti
9. Analiza izvodljivosti i dinamika radova
10. Ekonomsko-finansijska analiza
11. Ocena finansijske i tržišne efikasnosti projekta.
12. Društveno-ekonomska ocena projekta
13. Analiza osetljivosti

14. Zbirna ocena

Pošto se uzmu u obzir različite svrhe za koje se biznis plan sastavlja može se konstatovati da se od nemačkih preduzetnika najčešće traži podnošenje plana u sledećem obliku:

1. Rezime
2. O preduzeću i njegovim karakteristikama
3. Proizvodi i usluge
4. Tržišta
5. Konkurencija i tržišna pozicija
6. Proizvodnja, prodaja i infrastruktura
7. Vizija i strategija realizacije poslovne ideje
8. Operativno i finansijsko planiranje
9. Analiza rizika
10. Prilozi i dokumentacija

Američki investitori pred preduzetnike postavljaju različite uslove što se tiče strukture i sadržine biznis plana, mada se najčešće zahteva poštovanje sledećeg modela:

1. Rezime
2. Opis preduzeća
3. Proizvodi
4. Usluge
5. Privredna grana, odgovornosti i tržište
6. Marketing plan
7. Operativni plan
8. Menadžment, organizacija i vlasništvo

S obzirom na to da u delokrug rada Privredne komore spada i podrška domaćim i stranim kompanijama u vidu usluga savetovanja i poslovnog informisanja, zatim poslovno obrazovanje radi unapređenja znanja i veština menadžera i zaposlenih, kao i promovisanje preduzetništva, u okviru publikacije „Korak po korak do vlastitog biznisa” navodi se da bi biznis plan trebalo da ima sledeću sadržinu:

1. Naslovna strana
2. Rezime
3. Misija, vizija i ciljevi
4. Upravljanje – menadžment
5. Opis proizvoda odnosno usluga
6. Analiza tržišta
7. Marketing strategija
8. Operativni plan
9. Finansije
10. Zaključci
11. Prilozi

Fond za razvoj Republike Srbije orijentisan je na podsticanje privrednog i ravnomernog regionalnog razvoja, unapređenje konkurentnosti, razvoj proizvodnog i uslužnog sektora, podsticanje zapošljavanja kao i unapređenje tržišta kapitala. S obzirom na to da se bavi odobravanjem finansijskih sredstava za pomenute namene, Fond je definisao model biznis plana koji se mora poštovati pri podnošenju zahteva za dobijanje potrebnih sredstava, a koji ima sledeću strukturu:

I Segment uvodnog dela biznis plana

1. Naziv biznis plana, naziv preduzeća, mesto i datum izrade
2. Autori biznis plana
3. Sadržaj
4. Rezime

II Segment osnovnog teksta biznis plana

1. Ostvarenja i mogućnosti daljeg razvoja preduzeća
2. Projekcija razvoja preduzeća u narednom periodu
3. Plan tehnologije i organizacija rada
4. Plan materijalne osnove rada
5. Projekcija ostvarivanja planiranog razvoja
6. Finansijska analiza planiranog razvoja
7. Ocena planiranog razvoja

Prilikom odobravanja „start up” kredita za preduzetnike u Republici Srbiji u okviru programa podrške početnicima u poslovanju, pored ostale neophodne dokumentacije podnosi se i biznis plan u propisanom obliku:

1. Rezime
2. Opis preduzeća
3. Misija i vizija
4. Analiza tržišta i konkurencije
5. Poslovna strategija i proizvodi tj. usluge
6. Poslovni proces
7. Menadžment
8. Finansijski plan
9. Rizici
10. Dodaci

Kada je reč o odobravanju finansijskih sredstava za preduzetnike pod posebnim uslovima, koji podrazumevaju određene pogodnosti ili kada su finansiranje podržale i pojedine finansijske institucije (npr. Evropska banka za obnovu i razvoj), komercijalne banke sprovode strogo definisanu proceduru u smislu ispunjavanja propisanih uslova i podnošenja potrebnih dokumenata uz neizostavni biznis plan. Primer koncipiranja biznis plana prema zahtevima jedne od komercijanih banaka u Republici Srbiji dat je u nastavku:

1. Rezime
2. Menadžment, vlasnička struktura klijenta i zaposleni
3. Istraživanje tržišta
4. Konkurencija
5. Kupci
6. Okruženje (društveno, tehnološko, ekonomsko i političko)
7. SWOT analiza (Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - šanse, Threats - pretnje)
8. Misija, vizija i ciljevi
9. Plan prodaje
10. Finansijske projekcije

11. Izvori finansiranja projekta

12. Ostalo

- Zaštita životne sredine
- Propisana ograničenja vezana za predmet proizvodnje, lokaciju i dr.
- Dinamika realizacije projekta
- Detalji strateškog partnerstva u realizaciji projekta.
- Drugi podaci specifični za određeni projekat.

S obzirom na evidentne sličnosti među prezentovanim metodologijama koncipiranja sadržaja i struktuiranja biznis plana, može se zaključiti da se biznis plan izrađen poštovanjem jedne metodologije vrlo brzo i jednostavno može prilagoditi zahtevima neke druge, odnosno metodologiji koju propisuje finansijer poslovnog poduhvata. Može se zaključiti da su razlike uglavnom formalnog karaktera i da je u suštini reč o istim načinima izrade biznis plana koji obuhvataju više ili manje elemenata. Nezavisno od odabrane metodologije, primećuje se da je u izradi biznis plana neophodno učešće i međusobna saradnja stručnjaka iz različitih oblasti. U timu kreatora pojavljuju se ekonomisti, pravnici, inženjeri iz različitih oblasti, finansijski i tržišni analitičari, stručnjaci za zaštitu na radu i zaštitu životne sredine i ostali. Naime, poslovni plan kao multidisciplinarni dokument nastaje kao rezultat grupnog rada zbog čega je važno da autori imaju u sebi izražen „timski duh” (Paunović, & Zipovski, 2010).

Dužina biznis plana nije od presudne važnosti za korisnike, koliko je sa druge strane bitna njegova ubedljivost i navođenje konkretnih razloga usled kojih će se interni ili eksterni subjekti, kao korisnici biznis plana, radije opredeliti za saradnju s preduzećem čije je poslovanje predmet plana nego s drugim, konkurentskim preduzećima. Horan (2004) ističe da dobar biznis plan mora sažeto i jasno, u nekoliko kratkih i smislenih rečenica, odgovoriti na pet specifičnih pitanja o: viziji, misiji, ciljevima, strategijama i planovima preduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Ukoliko su kreatori biznis plana vodili računa o izboru odgovarajuće forme i sadržine, poštovali specifične principe izrade, uvažili potrebe internih i eksternih korisnika i usaglasili ih sa zahtevima preduzeća za čije potrebe se plan izrađuje, opravdano je očekivati da će se uspostaviti odgovarajuća interakcija između predstavnika preduzeća i izvora finansiranja koji će svoje zadovoljstvo inicijalnim čitanjem biznis plana pretočiti u početak pregovora o finansiranju

poslovnog poduhvata prezentovanog u planu. Razmatranjem različitih pristupa u konstituisanju sadržaja biznis plana, nameće se zaključak da nema jedinstvenog i najboljeg načina za njegovu izradu, niti će kvalitetan biznis plan biti garant povoljnog ishoda u pregovorima s potencijalnim izvorima finansiranja ili u budućem poslovanju preduzeća. Svakako da će poslužiti lakšem prevazilaženju problema koji se mogu pojaviti, a koji su prethodno detaljno objašnjeni u samom planu i pružiti informacionu podršku menadžment timu pri izbegavanju donošenja nepovoljnih poslovnih odluka.

Struktura, sadržaj i obimnost biznis plana zavise od više faktora među kojima se posebno ističu osnovni cilj pokretanja poslovanja, veličina i razvijenost preduzetnika, namena biznis plana, vrsta privredne grane kao i aktuelna finansijska situacija. Struktura i sadržaj će se razlikovati kada su u pitanju profitne i neprofitne organizacije, odnosno preduzetnici koji tek otpočinju poslovanje i oni koji već posluju neko duže vreme. U svakom slučaju, biznis plan predstavlja integralni plan poslovanja u okviru kog je objedinjeno više različitih, ali međusobno povezanih, celina. Biznis planovi koji se izrađuju s ciljem dobijanja potrebnih finansijskih sredstava, bilo od kreditora, banke, investitora ili nekog drugog finansijera, uglavnom imaju standardizovan sadržaj. To olakšava evaluaciju poslovnog plana, a preduzetnik se obavezuje da na relativno jednoobrazan način sagleda sve relevantne aspekte nameravanog poslovnog poduhvata

Zaključuje se da među metodologijama izrade biznis plana koje su prezentovane u radu postoje uglavnom formalne razlike, dok je suštinskih zaista veoma malo. S obzirom na evidentne sličnosti u načinima koncipiranja sadržaja i struktuiranja biznis plana, može se konstatovati da se biznis plan, izrađen poštovanjem jedne metodologije, vrlo brzo i jednostavno može prilagoditi zahtevima neke druge, odnosno zahtevima koje propisuje finansijer poslovnog poduhvata. Međutim, nezavisno od odabrane metodologije, svakako da je pri izradi biznis plana neophodno učešće i međusobna saradnja stručnjaka iz različitih oblasti. U svakom slučaju, biznis plan opisuje prošlo i aktuelno poslovanje preduzetnika, ali je svakako njegova glavna svrha da predvidi budućnost.

REFERENCE

- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2001). *The Business Plan Workbook, 4th ed.*. London: Kogan Page.
- Fried, V.H., & Hisrich, R.D. (1994). Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making. *Financial Management*, 23(3), 28. doi:10.2307/3665619

- Gumpert, D.E. (2002). *Burn Your Business Plan*. Needham, Massachusetts: Lauson Publishing.
- Hisrich, R.D., & Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Hodgetts, R.M., Kuratko, D.F., & Kuratko, D.F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Horan, J. (2004). *The one page business plan*. Berkeley, CA: The One Page Business Plan Company.
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
- Kuratko, D.F., & Hodgetts, R.M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach, 5th ed.*. Orlando, FL: Harcourt.
- Mason, C.M., & Harrison, R.T. (1996). Informal Venture Capital: A Study of the Investment Process and Post-investment Experience. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 105-126.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248.
- Paunović, B., & Zipovski, D. (2010). *Poslovni plan - vodič za izradu*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Sahlman, W.A. (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard business review*.
- Schilit, W.K. (1987). How to write a winning business plan. *Business Horizons*, 30(5), 13-22.
- Shepherd, D., & Douglas, E.J. (1999). *Attracting Equity Investors: Positioning, Preparing and Presenting the Business Plan*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Siegel, E.S., & Siegel, E.S. (1987). *Ernst and Young business plan guide*. New York: Wiley and Sons.
- Stankov, B., Roganović, M., & Marjanski-Lazić, S. (2015). Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana. *Škola biznisa*, 2, 80-96.

Timmons, J.A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.

Vesper, K.H. (1996). *New Venture Experience*. Seattle, WA: Vector Books. rev. edn.

Primljeno: 11.08.2016.

Odobreno: 16.08.2016.