

## BIZNIS PLAN U FUNKCIJI REALIZACIJE PREDUZETNIČKE IDEJE

Slobodanka Vučenić\*

*Sažetak:* Biznis plan se smatra osnovnim oruđem preduzetnika. On je ogledalo pretenzija, poslovne filozofije i veštine konkretnog preduzetnika da upravlja svojim poslovanjem. Osnovna svrha je da pomogne preduzeću da definiše ciljeve poslovanja i konvertuje ih u stvarnost uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti. Nužnost da se malo preduzeće i preduzetnik osposobe da adekvatno reaguju na relevantne događaje u okruženju, afirmisala je biznis plan kao skup ciljeva, politika strategija i seta pojedinačnih aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa.

*Gljučne reči:* biznis plan, malo i srednje preduzeće, preduzetnička ideja

*Abstract:* Business plan is considered to be the basic tool of an entrepreneur. It is the mirror of aspirations, business philosophy and the skills of the entrepreneur to manage their business. The basic purpose is to help the company defines its business goals and converts them into reality with as little shocks, surprises and unplanned activities as possible. The necessity of training a small company and entrepreneur in order to appropriately react to relevant events in surrounding has affirmed the business plan as a collection of goals, strategy policies and group of individual activities for implementation of the selected business conception.

*Key words:* business plan, small and medium company, entrepreneur's idea

### Uvod

Istorija je puna genijalnih ideja koje su promenile tok razvoja ljudske civilizacije. Još je veći broj ideja koje nikada nisu ugledale svetlost dana, što zbog nedovoljne upornosti njihovih tvoraca, što zbog nedostatka sredstava za njihovu realizaciju. Dakle, samo postojanje sjajne poslovne ideje nije dovoljno za njenu realizaciju.

Poslovni ili biznis plan je napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno put i način kako da se iz prošlosti (sadašnjosti) stigne do budućnosti. To je simuliran plan igre, put od snova do stvarnosti.

Biznis plan jedna je od najpopularnijih kategorija menadžmenta u našoj privredi u poslednjih nekoliko godina. On je često rezultat zahteva kreditora upućenih zajmotražiocima čime postaje osnovni pregovarački alat u obezbeđenju finansijskih sredstava. Ovakvo usko poimanje svrhe izrade biznis plana je najveća opasnost u korišćenju ovog planskog dokumenta u svrhe operativnog upravljanja preduzećem.

### Značaj i uloga biznis plana

Biznis plan je okvir za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterijuma, odnosno politike, pravaca i metoda poslovne strategije, i na osnovu toga, programiranje aktivnosti za ključne funkcije, kao što su: marketing, proizvodnja, nabavka, istraživanje i razvoj, finansijske, kadrovi i sl.<sup>1</sup>

Biznis plan služi za sledeće:

- Proveru poslovne ideje i poslovnih mogućnosti;
- Dobijanje saglasnosti za određene poduhvate;
- Pripremanje dokumentacije za investiture i preduzeće;
- Kao vodič za kasnije poslovanje.

\* Mr Slobodanka Vučenić, stručni saradnik, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

<sup>1</sup> Penezić, Nenad (1998): Upravljanje razvojem malih preduzeća, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 65

Preduzetnička ideja je najvredniji preduzetnikov proizvod. Gde uložiti novac? Kako zaraditi novac? Odgovor na ova pitanja je ključ uspeha. Sve više je ljudi koji žele da svoju preduzetničku ideju realizuju u sopstvenom preduzeću. Isto tako, veliki je broj onih koji imaju ideju za biznis, ali nemaju dovoljno novca. Kako naći novac, odnosno kako ubediti investitora da uloži u određenu biznis ideju? Biznis plan je ovde od ključnog značaja. Naime, realizacija preduzetničkog poduhvata nosi sa sobom brojne izazove. U slučaju da se ovi izazovi ne razmotre (pisanje poslovnog plana je najbolji način za to), povećava se verovatnoća da se čitav poduhvat pretvori u neuspehu poslovnu avanturu.

Izrada poslovnog plana, kao instrumenta za upravljanje preduzećem, u velikoj meri pomogla bi nastojanju da se smanji smrtnost novih preduzetničkih poduhvata. Naime, 75% osnovanih preduzeća propada već u prvih nekoliko godina.

Najčešći razlozi su loš menadžment, pogrešno izabran proizvod odnosno tržište, slab finansijski menadžment, nepovoljno okruženje, nefleksibilnost. Izradom poslovnog plana mogu se u velikoj meri anticipirati i eliminisati faktori neuspeha.<sup>2</sup>

Preduzetništvo je najređi resurs u privredi. Svega 3-5% populacije ima preduzetničku sposobnost.<sup>3</sup>

Profit je rezultat preduzetničke aktivnosti. On nastaje, kako navodi Šumpeter, kao rezultat uvođenja novog dobra, uvođenja nove metode proizvodnje, otvaranja novog tržišta, nalaženja novog izvora sirovina i reorganizacije neke privredne grane.

Preduzetnik ima svoj proizvod - preduzetničku inicijativu i inovaciju. Odnosno, preduzetnikov proizvod je poslovna, biznis ideja. Realizacija biznis ideje može se ostvariti unutar postojećeg preduzeća (unutrašnje preduzetništvo) ili formiranjem novog preduzeća. Iskustvo drugih upozorava da sve poslovne ideje nisu uspešno realizovane. Neke analize pokazuju da je u prošloj deceniji u SAD prosečno bilo potrebno 58 poslovnih ideja da bi se došlo do tržišno uspešnog proizvoda. I za novoosnovana preduzeća važi da manji broj preživi teškoće početnih godina.<sup>4</sup>

Pod biznis planom se podrazumeva, u smislu ovog pristupa, izrada jednokratnog dokumenta za potrebe organizovanog i legalizovanog preduzetničkog poduhvata u cilju obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava za započinjanje novog biznisa ili rehabilitaciju, odnosno proširenje postojećeg poslovanja.

Biznis plan pre svega:

- Definiše količinu proizvodnje koja će moći biti realizovana na ciljnom tržištu;
- Identifikuje resurse neophodne za proizvodnju;
- Opisuje poslovne aktivnosti;
- Identifikuje rizike i mogućnosti za njihovo minimiziranje;
- Ukazuje na profitabilnost i uticaj na bilans stanja;
- Opisuje finansijske aranžmane (izvore finansiranja).

S obzirom da svi ovi elementi moraju biti usklađeni sa razvojnim karakteristikama poslovnog okruženja kao i sveukupnim mogućnostima konkretnog preduzetnika, izrada biznis plana malog preduzeća mora biti nužno utemeljena na anticipaciji okruženja, analizi mogućnosti samog preduzeća, kao i proceni očekivanja međuzavisnosti i uzajamnog dejstva ključnih stejkholdera kao što su: kupci (potrošači), dobavljači, konkurencija, bankari, kreditori, vlada i druge interesne grupe. U tom smislu, poslovni plan malog preduzeća mora sadržati kako relevantne polazne pretpostavke uspešnosti projektovanog poslovnog poduhvata, tako i određenje poslovnih ciljeva, strategija i programa aktivnosti za konkretnu situaciju, odnosno poslovni period.

Zašto se sastavlja biznis plan?

- Za definisanje ciljeva u budućnosti;
- Za razmatranje svih aspekata od značaja za poslovanje;

<sup>2</sup> Đorđe Kaličanin (2003): Poslovni plan - pojam, namena i proces njegove izrade. Ekonomski anali br. 157, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 5

<sup>3</sup> Veselin Vukotić i dr (2004): Kako uraditi biznis plan. Centar za preduzetništvo, Podgorica, str. 13

<sup>4</sup> Ibidem, str. 24

- Za usaglašavanje načina razmišljanja;
- Za identifikaciju mogućih rizika;
- Za praćenje ostvarenja predviđenih ciljeva;
- Za izgrađivanje poverenja javnosti;
- Za obezbeđivanje izvora finansiranja.

Očigledno je, imajući u vidu navedeno, da izrada biznis plana nije rutina, nego je reč o konstantnom suočavanju sa novim momentima. Otuda, proces pripreme, izrade i usvajanja poslovnog plana malog preduzeća treba temeljno osmisliti. Zapadni preduzetnici poslovnom planiranju pridaju značaj ključnog činioca uspešnosti i razvojnog ponašanja preduzeća. Kada preduzetnik planira da započne svoj posao ili novi investicioni ciklus, najvažnija namena biznis plana je da mu pomogne da bude siguran da je poslovni projekat pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je simuliran plan igre, put od snova do stvarnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu. Istovremeno, on je i presek stanja u kome se sada preduzeće nalazi, sa željom za njegovom promenom.

Kada preduzeće planira poslovnu godinu ili novi projekat, najvažnija namera biznis plana je da se utvrdi da li je projekat pažljivo isplaniran i da li ima finansijskog i operativnog smisla. Kada se naglašava značaj poslovnog plana, onda, u metodološkom smislu, on mora biti jasno pisan, realan, poslovno logičan, dovoljno detaljan, kao i kvalitativno i kvantitativno obrađen.

Biznis plan se sastavlja u sledećim intervalima:

- Godišnje;
- Pre investicionog ulaganja;
- Kontinuelno, u toku poslovanja;
- Kada je za poslovanje potrebna tuđa podrška.

Uobičajeno je da se biznis planovi, odnosno planske projekcije rade na godišnjem principu. Međutim, to ne znači da je potrebno čekati kraj poslovne godine da bi se sagledale sve performanse poslovnog poduhvata. Umesto toga, poželjno je češće proveravati vitalne poslovne indikatore kao što su: kretanje dobiti, novčanog toka, kretanje proizvodnje, prodaje, cena, kvaliteta. Ovakav "feed back" sistem obezbeđuje informacije koje omogućavaju pravovremenu korekciju bilo kakvih odstupanja od definisanog cilja izazvanih promenama u poslovnom okruženju.<sup>5</sup>

Biznis plan je, takođe, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti dozvoljava da se identifikuju problemi pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu da se posao održi na željenom putu, ka ostvarenju cilja.

Razvoj malih preduzeća u savremenim tržišnim ekonomijama, posmatran kroz prizmu otežanog pristupa finansijskim izvorima, kao i mehanizama za obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava za njihovo osnivanje i poslovanje u poređenju sa velikim preduzećima, bio je predmet mnogobrojnih analiza gotovo preko pedeset godina. Postoje naglašeni problemi u pribavljanju potrebnih finansijskih sredstava za poslovanje malih i srednjih preduzeća.

Sa aspekta banke, biznis plan treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Koja je svrha biznis plana?
- Da li su obuhvaćeni svi potrebni elementi?
- Kakav je kvalitet menadžmenta?
- Da li je dovoljno pouzdan?
- Koliki je nivo rizika/obezbeđenja/sigurnost naplate?
- Da li će projekat generisati dovoljno visoku dobit da se vrati uzeti kredit?

---

<sup>5</sup> Penezić, Nenad (1998): Upravljanje razvojem malih preduzeća, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 71

Mnoge finansijske institucije žale se na nestašicu dobrih investicionih predloga. Može se zaključiti da ne postoji oskudica projekata nego nedostatak dobro prezentovanih predloga u formi prihvatljivoj za banku. Kao što kaže poslovnica «*Davo je u detaljima*», tako i preduzetniku da bi predstavio takav detaljan predlog, treba savet i pomoć.

Neke banke pokušale su da reše ovaj problem organizovanjem sopstvenih savetodavnih i konsultantskih servisa. Neizbežno, ovo je veliki trošak, ali i pored toga postoji potencijalni konflikt interesa između onih koji pomažu da naprave poslovni plan i procesa odobravanja pozajmice koji mora da ostane objektivna i nezavisna. Zaključuje se da je preduzetnik taj koji može pomoći da se pripremi ubedljiv poslovni plan, preduzme neka tržišna istraživanja i poboljša poslovne uspehe, što može biti od pomoći ka odobravanju zahteva.

## Modeliranje i elementi biznis plana

Proces izrade poslovnog plana različit je u slučaju preduzeća koja počinju svoju poslovnu egzistenciju u odnosu na postojeća preduzeća. Za preduzetnike pisanje poslovnog plana je i prvi korak ka strategijskom planiranju. Zato poslovni plan vr o često pokriva duži vremenski period od jedne godine. Obično obuhvata poslovne aktivnosti od tri ili pet godina, pa čak i deset godina. Vremenski period koji se obuhvata ovim planovima vrlo često je uslovljen vremenom otplate kredita koji se traži od kreditnih institucija kojima se upućuje poslovni plan na razmatranje. Kod postojećih preduzeća koja pristupaju izradi poslovnog plana gde osnovna svrha nije privlačenje eksternih izvora finansiranja, pretpostavka za izradu poslovnog plana je postojanje strateškog plana preduzeća.<sup>6</sup>

Osnovni cilj biznis plana podrazumeva kvantitativno definisanje nameravanih aktivnosti preduzeća u narednom periodu, analizu potrebnih resursa za realizaciju definisanog cilja, sagledavanje potencijalnih prepreka i stvarnih mogućnosti preduzeća da se realizuje planirani cilj, kao i razmatranje mogućih efekata na budući ekonomski položaj preduzeća.

Aktivnost preduzeća traži više od finansijskih sredstava i želja da bi postala životna i bila profitabilna. Poslovni poduhvat traži planiranje. Pažljivo planiranje je jedan od najbitnijih delova svakog uspešnog biznisa. To je put kojim se mogu otkriti problemi i prepreke na koje je moguće naići u budućnosti pre nego se one i dese, tako da će biti moguće načiniti prave poteze u pravo vreme, kao bi se izbegli.

Napori preduzetnika pri izradi integralnog poslovnog plana usmereni su ka istraživanju, sistematizaciji i obradi podataka neophodnih za valorizaciju poslovne ideje, ka potvrđivanju sposobnosti preduzetničkog tima za realizacijom odabrane poslovne strategije, kao i ka kvantifikaciji kadrovske, tehničko-tehnoške, finansijske i upravljačke resursa. Rezultat tih napora treba da bude predmetno, prostorno i vremenski orkestriran set ciljeva, strategija i zadataka koji će budućem preduzetniku poslužiti kao osnovni element upravljanja poslovanjem u planskom periodu.

Postupak izrade biznis plana je razvojni proces, proces koji evoluirao od početne biznis ideje, preko ocene njenih realnih biznis šansi u okruženju na tržištu, do sveobuhvatne projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načinima ostvarenja.

Jednom kada se plan dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz sposobnosti preduzeća da upravlja svojom idejom i plan postaje značajan faktor u odluci finansijera ili partnera o odobrenju traženih sredstava. Kroz biznis plan preduzeće stiče prvu proveru poverenja potencijalnih partnera koji treba da ulože vreme, znanje ili novac u projekat.

Osnovni elementi biznis plana se razlikuju od preduzeća do preduzeća, ali ključne stavke svakog biznis plana su sledeće:

- Uvod,
- Rezime,

<sup>6</sup> Dorđe Kaličanin (2003): Poslovni plan - pojam, namena i proces njegove izrade, Ekonomski anali br 157, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7

- Osnovne informacije o firmi,
- Opis poslovanja firme,
- Strategija razvoja,
- Investicioni projekat,
- Finansijske projekcije,
- Prilozi.
- Finansijske tabele sa istorijskim podacima i sa projekcijama.

Biznis plan utvrđuje trenutnu poziciju preduzeća. Izrada biznis plana je razvojni proces testiranja početne poslovne ideje, ocene njenih realnih biznis šansi u tržišnom okruženju, projekcije realizacije i načina ostvarenja.

Identifikacija poslovne i finansijske pozicije predlagača biznis plana treba sigurno da informiše njegove primarne korisnike (investitore) o postojećem poslovanju, kao i o prethodnom poslovanju (za poslednje tri godine najmanje). Pod ovim se podrazumeva identifikovanje:

- Istorijata od osnivanja preduzeća;
- Oblik vlasništva i kontrola nad preduzećem;
- Položaj preduzeća u okviru sektora u kome posluje;
- Postojeći proizvodi, usluge i prodajni profil;
- Postojeće poslovanje, organizacija, menadžment i zaposleni;
- Pregled ostvarenih finansijskih rezultata poslovanja sa ključnim pokazateljima uspešnosti poslovanja.

Utvrdjivanje predmeta biznis plana, pod kojim se podrazumeva u vrđivanje proizvoda ili usluge koji predstavljaju osnovu poslovnog poduhvata, i u vezi sa tim kvantifikovanje njegovog obima, definisanje ciljnog tržišta, provera marketinške pozicije, procena rizika i utvrđivanje potrebnih resursa za uspešnu realizaciju biznis plana predstavlja osnov izrade biznis plana.

Kada se utvrdi obim poslovnog poduhvata, njegova ciljna tržišta, potencijalna konkurencija i tržišna prohodnost neophodno je utvrditi i kvantifikovati potrebne resurse. Pod time se podrazumeva definisanje organizacije i utvrđivanje potrebnih kadrova i njihova cena koštanja za uspešno ostvarivanje postavljenog biznisa plana, zatim kvantifikovanje fizičkih resursa potrebnih za ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva, njihova vrednost i mogućnost povraćaja uloženi dugoročnih finansijskih sredstava i potrebna obrtna finansijska sredstva za rentabilno poslovanje celog poslovnog poduhvata.

Izrada finansijskog plana započinje nakon izrade planova poslovnih funkcija. Finansijski plan predstavljaju tri osnovne projekcije: bilansa uspeha, bilansa stanja i gotovinskog toka, i to na kvartalnoj ili mesečnoj i godišnjoj osnovi. Finansijski plan, osim ovih projekcija, sadrži i projekcije racio brojeva kao relativnih veličina, koje najjasnije pokazuju poboljšanje ili pogoršanje pojedinih performansi. Reč je o racio brojevima rentabiliteta, likvidnosti, aktivnosti i finansijske strukture. Uvažavajući aktivni pristup poslovnom planiranju, finansijski plan može biti i osnova za reviziju planova poslovnih funkcija.<sup>7</sup>

U vezi sa tim neophodno je identifikovati moguće rizike, kao i faktore koji će doprineti neutralisanju i minimiziranju tržišnih, poslovnih i finansijskih rizika.

Postojeći tržišni mehanizmi uslovljavaju da se biznis planom pouzdano utvrdi stepen rentabilnosti predloženog poslovnog poduhvata, mogućnost povraćaja uloženi sredstava i dovoljan ostatak neto dobiti posle oporezivanja za neophodnu materijalnu motivisanost menadžmenta, ulagača, investitora i drugih učesnika u realizaciji predloženog poslovnog plana.

Definisanje cilja preduzeća treba da je pravolinijsko i direktno. Nameravana korist je stabilan finansijski prinos na njihova ulaganja u preduzeću. Projektovani cilj koristi treba da bude jednak ili veći od koristi koje bi se dobile da se radi o ulaganjima konkurencije. U suštini postoji samo jedan genetički poslovni cilj: "Voditi rentabilan biznis koji obezbeđuje stabilnu i značajnu finansijsku nagradu njegovim vlasnicima".

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 9

Odabrane strategije treba da su jasno usmerene ka postizanju cilja preduzeća i moraju biti u punoj meri sadržane u budućim planovima koji su sastavni deo biznis plana.

Nivo detalja izložen u biznis planovima može varirati, ali njihova priprema može biti vrlo obimna i duga zavisno od potrebnih vremenskih inputa i informacija koje su potrebne za potpunije razumevanje. Prema tome, neophodno je izvršiti kontrolu i procenu izvodljivosti biznis plana koji se zahteva od strane finansijske institucije kojoj se namerava prezentovati biznis plan.

Biznis plan je osnovno i najjače sredstvo kojim se pridobija potencijalni investitor i od njega zavisi da li će ideja dobiti priliku da se pokaže u praksi ili ne. Zato se izradi biznis plana mora prići sa istom onom ozbiljnošću i entuzijazmom kao i samoj implementaciji poslovne ideje na koju se on odnosi.

## Realizacija biznis plana

Naročito važno za uspešnu realizaciju biznis plana, jeste da se u procesu animiranja i privlačenja potencijalnih partnera i/ili eksternih finansijera kao i u toku procesa pregovaranja sa njima, *pristupi fažno i postupi selektivno*.

U toku izrade biznis plana potrebno je uključiti što više saradnika uz obavezan kritički osvrt prema ideji, jer nakon predaje plana sve je u rukama drugih.

Kada banka, fond ili poslovni partner dobije biznis plan, te ga pregleda sa svojim timom ljudi, proceni, oceni, vrlo često ga daje na ponovnu razradu, jer se ispostavilo da:

- neke bitne stavke nisu jasno obrađene;
- 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.

Značajan broj preduzeća u prethodnom periodu nije imao zvanične odnose sa finansijskim institucijama, tako da neznanje i nerazumevanje principa na kojima posluju ove institucije dovode do poteškoća u komuniciranju. Stoga je potrebna edukacija preduzetnika i vlasnika preduzeća u pogledu izrade biznis planova koji su prema Odlukama Narodne banke Srbije obavezni pri konkurisanju za dodelu dugoročnih sredstava.

Eksterni finansijeri će, takođe, koristiti biznis plan za potrebe monitoringa. U slučaju znatnih devijacija u odnosu na planirane rezultate, verovatno će postaviti pitanje njihovih razloga i menadžerske odgovornosti, uopšte. To je i razlog zašto mnogi konsultanti koji pomažu pisanje biznis plana, savetuju klijente da prave realne projekcije koje se lakše mogu ostvariti i/ili prevazići. Time se obezbeđuje i učvršćuje lojalnost finansijera.

Dinamičnost okruženja zahteva stalno preispitivanje, adaptiranje i menjanje planova. U uslovima stalnih promena, jednom doneti planovi ne mogu predstavljati stalnu osnovu za rešavanje problema poslovanja, koji se uvek postavljaju na drugi način. Iz tog razloga se smatra da planiranje treba da predstavlja stalni proces, a biznis planovi su stalno podložni kontroli i korekcijama.

## Zaključak

Sastavljanje biznis plana nije isto što i popunjavanje formulara. U njega treba ugraditi svoju kreaciju, prilagoditi opštu formu svojoj zamisli i svojoj ideji. Biznis plan koji ima notu formalizma je vesnik teškoća i mogućeg neuspeha u realizaciji biznis ideje.

Iako privatno preduzetništvo polazi od malog obima poslovne aktivnosti i u prvoj, osnivačkoj fazi zadržava se na organizaciji koja ima sva obeležja malog preduzeća, to ne znači da sadržaju biznis plana ne treba pridavati odgovarajući značaj. Biznis plan malog preduzeća mora imati sve one sadržajne elemente kao i

biznis plan srednjeg i velikog preduzeća respektujući pri tome sve specifičnosti veličine, načina otpočinjanja poslovne delatnosti i razvojnih faza.

Biznis plan nije garant uspeha, ali svakako umanjuje šanse za neuspeh.

## Literatura

- [1] Enterprises access to finance (2001), Commission staff working paper, Commission of the European Communities, Brussels.
- [2] Kaličanin, Đ. (2003) *Poslovni plan - pojam, namena i proces njegove izrade*, Ekonomski anali br. 157, Ekonomski fakultet, Beograd
- [3] Penezić, N. (1998) *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd
- [4] Sme development, FACET BV (1997) *Supporting Small Enterprises*, Netherlands
- [5] Vukotić, V. i dr. (2004) *Kako uraditi biznis plan*, Centar za preduzetništvo, Podgorica
- [6] Vunjak, N. (2005) *Finansijski menadžment – Poslovne finansije* (šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje), Ekonomski fakultet, Subotica