

PERSPEKTIVA I POTREBE INVESTITORA U PROCESU IZRADE BIZNIS PLANA

*Biljana Stankov**, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad
Milijana Roganović, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad
Sonja Marjanski Lazić, Ekonomsko-trgovinska škola „Jovan Trajković“, Zrenjanin

Sažetak: *Biznis plan je veoma važan pisani dokument o aktuelnom stanju i budućim namerama preduzeća. Zadovoljava potrebe širokog kruga korisnika, bez obzira na veličinu preduzeća i njegovu organizacionu strukturu, pripadnost određenoj delatnosti, fazu životnog ciklusa u kojoj se preduzeće nalazi i sl. Biznis plan izrađuju postojeća preduzeća za različite potrebe, kao i ona koja se nalaze u procesu osnivanja pa na taj način žele da prikažu isplativost poslovnog poduhvata i uspešnost realizovanja poslovne ideje. Često se biznis plan ističe kao sredstvo za uspostavljanje početne komunikacije između preduzetnika i izvora finansiranja, ili njihovo inicijalno upoznavanje. Problem istraživanja odnosi se na isticanje biznis plana kao veoma moćnog sredstva u rukama preduzetnika pri apliciranju za dobijanjem potrebnih finansijskih sredstava. Predmet istraživanja podrazumeva analizu različitosti među mnogobrojnim korisnicima biznis plana uz naglašavanje poslovnih banaka, institucionalnih i individualnih investitora kao finansijera poslovnog poduhvata i najznačajnijih korisnika. Cilj istraživanja odnosi se na isticanje potreba investitora i uvažavanje njegove perspektive u procesu izrade biznis plana, jer bez kvalitetnog biznis plana investitor biva izložen riziku nesigurnog kretanja kroz neizvesno i veoma promenljivo okruženje.*

Ključne reči: *biznis plan, korisnici, poslovne banke, institucionalni investitori, individualni investitori*

INVESTORS' PERSPECTIVE AND NEEDS IN THE PROCESS OF DEVELOPING A BUSINESS PLAN

Abstract: *A business plan is a very important written document about the current state and future intentions of the company and it meets the information and other needs of a wide range of users, regardless of the size of the company and its organizational*

* bilja.l.stankov@gmail.com

structure, or belonging to particular economic activity; regardless of the stage of the life cycle in which the company is located and the like . A business plan is written by the existing, established companies for different needs as well as by startup companies that are eager to show the profitability of the business venture and the success of business ideas realization. The business plan often stands out as a means to establish initial communication between entrepreneurs and financing sources, as well as for their initial meeting. The research problem relates to highlighting the business plan as a very powerful means in the hands of entrepreneurs in applying for obtaining the necessary financial resources. The subject of the research includes the analysis of the differences between the many users of a business plan with an emphasis on commercial banks, investment funds and private investors, as financiers of the business venture and the most important users. The aim of the research relates to highlighting the needs of investors and appreciation of their perspectives in the process of developing a business plan, because without a quality business plan investor is at risk of unsafe moving through a very uncertain and changing environment.

Keywords: *business plan, users, commercial banks, investment funds, private investors*

JEL classification: *M21*

1. UVOD

Poslovno planiranje i izrada biznis plana, kao konačnog ishoda tog procesa, izuzetno su važne aktivnosti koje čine sastavne delove koncepta uspešnog upravljanja preduzećem. Često se biznis plan ističe kao sredstvo za uspostavljanje početne komunikacije između preduzetnika i izvora finansiranja i njihovo inicijalno upoznavanje. Biznis plan se izrađuje kada se pokreće novo poslovanje, proširuju postojeći kapaciteti, povećava ili smanjuje broj radnika, uvodi nova linija proizvodnje, uvodi nov proizvod u proizvodni asortiman i sl. Svaka od navedenih aktivnosti obično inicira novo investiciono ulaganje bilo da je reč o finansijskim sredstvima iz sopstvenih ili tuđih izvora pa je razumljivo zašto je u svim pomenutim situacijama neophodno sastavljati biznis plan. Potreba za biznis planom posebno se javlja u situaciji osnivanja novog preduzeća i apliciranja za dobijanjem potrebnih finansijskih sredstava od određenog investitora.

Korisnici biznis plana veoma su različiti, mogu se nalaziti unutar samog preduzeća ili van njega. Kao najbitniji korisnici izdvajaju se finansijeri poslovnog poduhvata, u slučaju da se preduzeće finansira iz spoljnih izvora, odnosno poslovne banke, institucionalni i individualni investitori. Među ostalim eksternim korisnicima pojavljuju se još i razne vladine agencije i drugi državni organi, dobavljači, kupci, akcionari, advokati, računovođe i ostali poslovni saradnici. Biznis plan će takođe poslužiti i kao veoma koristan izvor informacija menadžment timu, članovima upravnog odbora i ostalim zaposlenim radnicima

u preduzeću kako bi se unapredio proces upravljanja i poboljšalo obavljanje poslovnih aktivnosti. Bez obzira na strukturu i sadržaj biznis plana, svrhu izrade ili različitost korisnika on, pre svega mora otkriti gde ide preduzeće, kako će do tamo stići i kako će izgledati pošto realizuje definisane poslovne ciljeve.

Većina biznis planova upravo se i izrađuje radi definisanja ciljeva i performansi preduzeća, obezbeđenja osnove za procenu i kontrolu učinaka ili kao sredstvo komunikacije između različitih hijerarhijskih nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća i komunikacije između predstavnika preduzeća i spoljnih saradnika. Biznis plan takođe predstavlja i objektivnu osnovu za menadžment tim, od koje treba poći kako bi se otkrilo da li se preduzeće nalazi na pravom putu i da li će budućim poslovanjem realizovati svoju poslovnu ideju. On je najčešće i jedini način uspostavljanja kontakta između preduzetnika i potencijalnog investitora, a njegovo podnošenje je svakako prvi korak ka mogućoj realizaciji poslovne ideje.

Sadržaj i struktura biznis plana moraju se prilagoditi zahtevima konkretnog korisnika, mada je nekada bolje primeniti način izrade kojim bi se zadovoljile potrebe za informacijama širokog kruga korisnika. S druge strane, da bi se izbeglo iznošenje nepotrebnih ili previše obimnih objašnjenja, ponekad je bolje sastaviti sažet i jasan biznis plan koji sadrži upravo one elemente koji se kasnije jednostavno mogu prilagoditi različitim svrhama. U svakom slučaju, biznis plan ne bi trebalo jednokratno sastaviti i staviti ga na policu, već se informacije koje on obuhvata neprekidno moraju ažurirati, a njegova struktura i sadržaj prilagođavati aktuelnim promenama u okruženju, kao i promenama u potrebama njegovih korisnika.

Kako će teći proces izrade biznis plana i koliko će on trajati pre svega zavisi od ciljeva koji se žele postići, namene samog plana, sposobnosti kreatora, potreba korisnika i karakteristika poslovne – ideje ukoliko je reč o pokretanju novog posla, odnosno svrhe uvođenja promena u postojećem preduzeću. Mikić (2007) ističe da je izrada biznis plana proces u kojem se razmatraju svi izazovi i opasnosti koje nosi realizacija određene aktivnosti, te omogućava preduzetniku samoprocenjivanje poslovne ideje. Svakako da se potrebe ciljne publike moraju kombinovati sa ciljevima preduzeća i pošto se reši dilema šta korisnici žele da saznaju, a šta je preduzeće spremno da im pruži može se otpočeti sa izradom biznis plana.

Prema tome, svrha ovog rada odnosi se na isticanje značaja biznis plana kao inicijalnog sredstva u pokretanju novog poslovanja ili unapređenju postojećeg uz naglašavanje značajnih razlika u potrebama mnogobrojnih korisnika i posebno uvažavanje potreba investitora i perspektive investitora u procesu izrade biznis plana.

2. RAZLIČITI PRISTUPI PRI DEFINISANJU BIZNIS PLANA

Biznis plan predstavlja pisani dokument o planiranim poslovnim aktivnostima preduzeća kao i finansijskim efektima tih aktivnosti. To je dokument u kojem je preciziran način realizacije definisanih ciljeva (Paunović, & Zipovski, 2010). On se izrađuje kada se pokreće novo poslovanje, proširuju postojeći kapaciteti, povećava ili smanjuje broj radnika, uvodi nova linija proizvodnje, uvodi nov proizvod u proizvodni asortiman i sl. Svaka od navedenih aktivnosti zahteva i novo investiciono ulaganje bilo da je reč o finansijskim sredstvima iz sopstvenih ili tuđih izvora pa je razumljivo zašto je neophodno u pomenutim situacijama sastavljati biznis plan. Barrow, Barrow & Brown (2001) ističu da je možda i najznačajniji korak u realizaciji bilo kog novog poslovnog poduhvata ili širenja postojećeg poslovanja upravo izrada biznis plana. Takođe, biznis plan se može sastavljati i za interne potrebe preduzeća kao npr. jednostavan pregled budućih finansijskih efekata bez obzira na to što pri tom ne dolazi do novih ulaganja niti promena u dosadašnjoj poslovnoj filozofiji. Veoma je bitno da se poslovno planiranje ne vezuje samo za novo investiciono ulaganje kao što je to često slučaj u našoj poslovnoj praksi.

Kao pisani dokument, biznis plan s jedne strane sumira poslovne mogućnosti, a sa 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 centralni deo biznis plana poistoveti sa SWOT analizom, plan se definiše kao pisani dokument koji pripremaju preduzetnici njime se opisuju svi relevantni interni i eksterni faktori od značaja za osnivanje i poslovanje novog ili već postojećeg preduzeća (Hisrich, & Peters, 1998). Međutim, većina definicija su saglasne da je biznis plan neophodan dokument pri osnivanju novog preduzeća ili upravljanju poslovanjem, rastom i razvojem postojećeg. Kada je reč o osnivanju novog preduzeća 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.

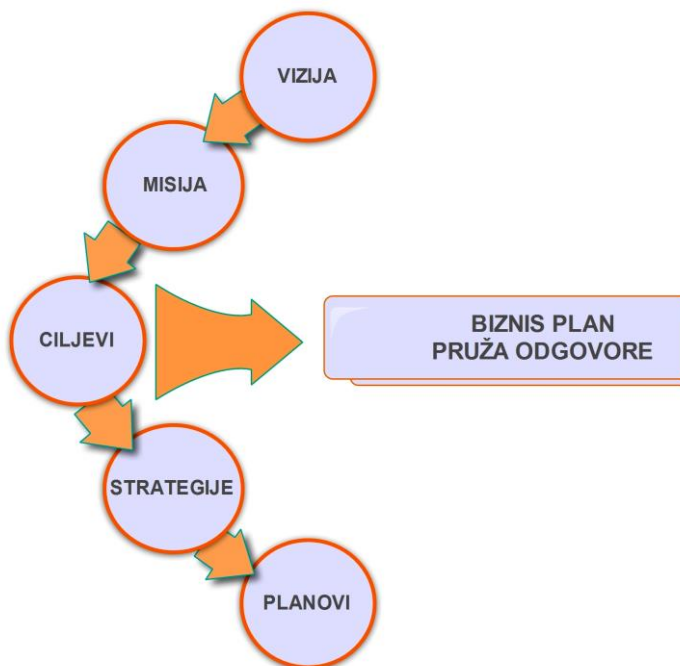
Hodgetts, Kuratko & Kuratko (1998) ističu da se biznis planom ilustruje tekući status, očekivane potrebe i projektovani rezultati novog preduzeća ili preduzeća u razvoju. On predstavlja poželjan ali istovremeno i potreban način komunikacije između preduzetnika i potencijalnih investitora, posebno kada je reč o planu u kojem se akcenat stavlja na realizaciju poslovne ideje. Biznis plan je ulaznica koja preduzetnicima pruža prvu i često jedinu šansu da impresioniraju buduće izvore finansiranja kvalitetom svog predloga (Barrow et al., 2001). Biznis planovi koji se izrađuju u već postojećim preduzećima sa svrhom 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 dragoceno sredstvo za upravljanje pošto može da se upotrebljava u širokom spektru različitih situacija (Siegel, & Siegel, 1987). Većina biznis planova izrađuje se sa svrhom definisanja ciljeva i performansi preduzeća, zatim radi obezbeđenja osnove za procenu i kontrolu učinaka i kao sredstvo komunikacije između različitih hijerarhijskih nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća ili komunikacije između predstavnika preduzeća i spoljnih saradnika odnosno potencijalnih investitora, dobavljača, distributera, knjigovođa, advokata i ostalih. On takođe predstavlja i objektivnu osnovu od koje polaze članovi menadžment tima pri davanju odgovora na pitanja: Da li se preduzeće nalazi na pravom putu? Da li će poslovanjem realizovati svoju poslovnu ideju? Karlsson & Honig (2009) konstatovali su da mnoštvo novih preduzeća na korisnost biznis plana za nov poslovni poduhvat gleda kao na nešto potpuno normalno, kao što je pre više od 500 godina bila normalna i činjenica da je zemlja ravna ploča.

Biznis plan je sveobuhvatni dokument o proizvodima i uslugama preduzeća, proizvodnim tehnologijama, tržištima i potrošačima, marketing strategiji, ljudskim resursima, organizaciji preduzeća, zahtevima u pogledu infrastrukture i snabdevanja, finansijskim pokazateljima kao i o izvorima i upotrebi finansijskih fondova. Hoing & Karlsson ističu da je izrada biznis plana aktivnost kojom se intenzivno bavi novija literatura, zatim investitori, državne agencije i univerziteti. U stvari, poslovno planiranje može se smatrati jednim od najznačajnijih aspekata procesa planiranja pre otpočinjanja poslovanja. Isti autori definišu biznis plan kao pisani dokument koji objašnjava trenutno stanje i pretpostavljenu budućnost jedne organizacije. U ranom stadijumu izrade, biznis plan se na više načina može tretirati kao prvi pokušaj strateškog planiranja u preduzeću. U biznis planu se jasno mora istaći pravac kretanja preduzeća u narednih nekoliko godina kao i konkretni koraci koji će se preduzimati u pomenutom periodu (Siegel, & Siegel, 1987). Bez kvalitetnog biznis plana investitor biva izložen riziku nesigurnog kretanja kroz neizvesno i veoma promenljivo okruženje. Svakako da se izradom biznis plana ne može garantovati izostanak problema, ali se, s druge strane, znatno smanjuje mogućnost nastanka nepovoljnih situacija i lakše se prevladavaju krizna stanja koja su predviđena i objašnjena u samom planu. Sigurno da je poslovno planiranje daleko značajnija i korisnija aktivnost za mala i brzo rastuća preduzeća nego za velike i zrele kompanije. U svakom slučaju, biznis plan mora pokazati kako svi delovi preduzeća funkcionišu zajedno, s ciljem izgradnje vitalne organizacije sposobne da dostigne projektovane rezultate.

Horan (2004) posebno naglašava da biznis plan ne mora biti dugačak da bi bio dobar već mora biti ubedljiv. U planu je neophodno istaći razloge usled kojih će

zaposleni, dobavljači, distributeri, ostali saradnici i, naravno, potrošači radije poslovati sa predmetnim nego konkurentskim preduzećem. Kvalitetan biznis plan treba da odgovori na pet specifičnih pitanja, sažeto i jasno u nekoliko kratkih i dobro formulisanih rečenica, što je i prikazano na slici 1.



Slika 1. Specifična pitanja na koja biznis plan mora pružiti odgovore

Napomena: Preuzeto od The one page business plan, od Horan, J., 2004, Berkeley, CA: The One Page Business Plan Company.

Ukoliko je izrađen sa posebnom pažnjom uz poštovanje odgovarajućih principa i uvažavanje posebnih zahteva korisnika, biznis plan će sigurno otkriti čitaocu šta zaista preduzeće namerava da postigne, zašto će potrošači kupovati upravo njegove proizvode, koji kriterijumi će biti u upotrebi pri merenju postignutog uspeha, na koji način će se odvijati poslovanje i kakav je karakter posla koji se treba obaviti. Vučenović (2008) navodi da kada se plan jednom dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz sposobnosti preduzeca da upravlja svojom idejom i plan postaje značajan faktor u odluci finansijera ili partnera o odobrenju traženih sredstava.

Biznis plan opisuje prethodno i aktuelno poslovanje preduzetnika, ali se svakako njegova osnovna svrha odnosi na predviđanje budućnosti. On je osnovni element pri podnošenju zahteva za finansiranje, bilo da je reč o poslovnim bankama, institucionalnim i individualnim investitorima ili nekim

drugim izvorima sredstava. Kako Shepherd & Douglas (1999) naglašavaju biznis plan je prvi i verovatno jedini značajan kontakt koji potencijalni investitori ostvaruju s preduzetnicima. Trebalo bi da oslika realne činjenice, da bude dobro strukturiran, napisan iskreno i prijateljski orijentisan ka čitaocu. Biznis plan ima nekoliko svrha i ciljnih korisnika, a većina njih se izrađuje kako bi se dobila potrebna finansijska sredstva (Mason, & Stark, 2004).

3. KO SU KORISNICI BIZNIS PLANA?

S obzirom na to da se osnovne namene biznis plana odnose na pomoć preduzeću pri obezbeđivanju neophodnih finansijskih sredstava i olakšavanje procesa upravljanja rastom i razvojem, njegova struktura će se razlikovati u zavisnosti od toga kome se upućuje na čitanje i razmatranje. Kuratko & Hodgetts (2001) naglašavaju da je biznis plan deo minimalne dokumentacije potrebne izvoru finansiranja. Preduzetnicima je na raspolaganju zaista bogata literatura koja govori o formi i strukturi poslovnog plana, ali se veoma često nailazi na kritiku različitih gledišta o tome na koji način korisnici, kao što su na primer poslovne banke i individualni investitori, razmatraju podnete planove, zatim koje vrste informacija su za njih od presudne važnosti i na koja pitanja zahtevaju izričite odgovore. Imajući u vidu da je skup korisnika biznis plana izuzetno velik, što i prikazuje slika 2, da pored bankara i investitora uključuje i dobavljače, distributere, kupce, upravni odbor kompanije, zaposlene, spoljne saradnike i ostale, neophodno je primeniti adekvatan način koncipiranja biznis plana kojim bi se zadovoljile informacione potrebe svih navedenih korisnika. Svim korisnicima su, do određenog stepena, bitna osnovna pitanja kao što su održivost projekta, visina potencijalnog profita, mogućnosti za smanjenje rizika, verovatan životni ciklus preduzeća i proizvoda, zatim oblasti koje će uslovljavati probleme kao i one koje će biti od ključne važnosti za budući razvoj. Ipak, različiti korisnici će se brinuti i za različite detalje (Vesper, 1996).



Slika 2. Mnogobrojnost i raznolikost korisnika biznis plana

Kako UNCTAD (2002) navodi najčešće su čitaoci, odnosno korisnici biznis plana, zaposleni radnici, odbor direktora ili akcionara, poslovni partneri kao i aktuelni i potencijalni zajmodavci i investitori. Međutim, ukoliko se biznis plan izrađuje sa svrhom dobijanja potrebnih finansijskih sredstava onda su upravo izvori finansiranja ključni čitaoci, a to su najčešće: poslovne banke, privatni investicioni fondovi, razvojni fondovi, multilateralne razvojne institucije, međunarodne finansijske korporacije, međunarodne banke, privatni investitori ili državni fondovi. Mikić (2006) ističe da se u oblikovanju biznis planova za različite grupe korisnika uvek treba rukovoditi principom relevantnosti, odnosno prikazivanjem informacija koje su od značaja za datog korisnika, te izbegavati suvišne podatke koji se ponavljaju u biznis planu.

4. POTREBE FINANSIJERA POSLOVNOG PODUHVATA KAO NAJZNAČAJNIJIH KORISNIKA BIZNIS PLANA

Sudeći po tome da svaki korisnik ima različita očekivanja od biznis plana, njegova sadržina i struktura se upravo prema tome moraju prilagođavati. Mason & Stark (2004) napominju da će potencijalni investitor doneti odluku o tome da li treba ići dalje od inicijalnog čitanja biznis plana i krenuti sa detaljnijim razmatranjem poslovnog predloga isključivo na osnovu kvaliteta biznis plana koji je namenjen da podrži predlog finansiranja. Na primer, Kirby (2002) navodi da poslovne banke i akcionari kao investitori imaju veoma različite potrebe kada je u pitanju biznis plan. Među najznačajnijim korisnicima biznis plana ističu se poslovne banke, institucionalni i individualni investitori, kao finansijeri poslovnog poduhvata, pa će se u nastavku rada posebno istaći rizici sa kojima se pomenuti korisnici suočavaju pri razmatranju različitih biznis planova kao i vrste informacija koje su od presudne važnosti svakom od njih.

4.1. POSLOVNE BANKE

Poslovne banke često se suočavaju sa informacionom asimetrijom prilikom razmatranja kreditnih zahteva i podnetih biznis planova. Pomenuto su posebno istakli Binks & Ennew (1996) pri opisivanju karakteristika rastućih kompanija i kreditnih ograničenja koja su definisale banke. Berger & Udell (1998) naglašavaju da do informacione asimetrije najčešće dolazi između predstavnika poslovnih banaka i novih preduzeća kod kojih još uvek ne postoji merljivi učinak. Bankari pri razmatranju biznis planova uglavnom zaključuju da su informacije potrebne za procenu poslovnih kompetencija, budućih izgleda u poslovanju kao i posvećenosti preduzetnika poslovnoj ideji često nedostupne, teško ih je protumačiti ili se javljaju visoki troškovi njihovog pribavljanja. U skladu s tim, Parker (2002) napominje da su najčešće prisutne dve vrste rizika i opasnosti za poslovne banke: negativna selekcija i moralni hazard. Usled

informacione asimetrije poslovne banke mogu dospeti u situaciju da odobre kredit preduzetniku kog karakteriše prisustvo najvećeg rizika za negativan ishod po banku, odnosno nemogućnost vraćanja uzetog kredita. S druge strane, banke nisu uvek u mogućnosti da prate sve preduzetnike kojima su prvi put odobrile finansijska sredstva kako bi ih sperčile u preduzimaju rizičnih aktivnosti kojima bi ugrozili izgleda urednog vraćanja kredita.

4.2. INSTITUCIONALNI INVESTITORI

Institucionalnim investitorima pristizhe ogroman broj biznis planova, prema određenim procenama čak blizu 2000 planova u toku godine, pa se prema tome ne može odvojiti više od 10 minuta za inicijalno razmatranje osnovnih elemenata poslovnog poduhvata i karakteristika preduzetnika. Pojedina istraživanja govore o tome da se u toku jedne godine u svetu napiše i podnese nekom od korisnika na čitanje više od 10 miliona različitih biznis planova. Institucionalni investitori posebnu pažnju pridaju informacijama o upravljačkom timu, karakteristikama proizvoda i usluga kao i tržišnim mogućnostima i potencijalima pošto kao i preduzetnici očekuju ostvarenje profita u poslovanju. S jedne strane oni sa preduzetnicima dele svaki uspeh, ali su izloženi i riziku nastanka poslovnog neuspeha. Shepherd & Zacharakis (1999) ističu da se neki od ostalih kriterijuma koje ovi korisnici uzimaju u obzir pri razmatranju investicionog poduhvata i čitanju biznis plana odnose na karakteristike tržišta i privredne grane, ekološke pretnje po poslovanje, nivo konkurencije i stepen proizvodne diferencijacije. U krajnoj liniji, kvalitet samog preduzetnika presudno utiče na donošenje investicione odluke (MacMillan, Siegel, & Narasimha, 1986). Posebno je važno temeljno poznavati karakteristike privredne grane i tržišta na kojem će se realizovati poslovanje, zatim sposobnosti rukovodstva i njihove mogućnosti procene i upravljanja rizicima. Muzyka, Birley & Leleux (1996) tvrde da uvažavanje karakteristika menadžment tima ima dominantan uticaj na predstavnike institucionalnog investitora pri donošenju konačne odluke. Međutim, u literaturi se pominju i slučajevi kada su se institucionalni investitori odlučivali na ulaganje u određeni poslovni poduhvat bez obzira na evidentne slabosti menadžera pošto je sama poslovna ideja ipak ulivala poverenje. U ovakvim slučajevima, verovalo se da će se po otpočinjanju poslovanja privući kvalitetni menadžeri i poboljšati upravljački tim. Prema Fried & 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.

4.3. INDIVIDUALNI INVESTITORI

Mason & Harrison (1996) navode interesantan podatak da više od tri četvrtine potencijalnih investitora zahteva podnošenje biznis plana pre nego što se otpočne sa razmatranjem odluke o investiranju. Biznis plan treba da ih uveri da je preduzetnik identifikovao tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima koji će pomoći u iskorištavanju pomenutih mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu (Timmons, 1990). Pri razmatranju poslovnih poduhvata i donošenju odluke o investiranju individualne investitore posebno brine prisustvo agent-principal rizika, za razliku od institucionalnih investitora koji kao dominantan faktor zabrinutosti ističu tržišni rizik. Agent-principal rizik nastaje usled različitih i najčešće suprotstavljenih mišljenja preduzetnika (agenta) i investitora (principala). Međutim, individualni investitori su pronašli način kako da se zaštite od dejstva pomenutog rizika time što koriste striktno i usko definisane ugovorne odredbe koje im dozvoljavaju da odustanu od finansiranja preduzetnika koji posluje ispod svih očekivanja, koji se nepošteno i nedolično ponaša ili je nekompetentan za obavljanje ugovorenog posla. Individualni investitori, kao i poslovne banke, takođe smatraju da su ljudi najkritičniji faktor pri donošenju odluke o investiranju u poslovni poduhvat. Haines, Madill & Riding (2003) navode da su mnogi investitori spremni da provedu dosta vremena sa ljudima kako bi utvrdili da su upravo oni prikladni za realizaciju predmetnog poslovnog poduhvata, odnosno da su to oni pojedinci sa kojima investitori žele da provode vreme. Pojedini autori ističu da je percepcija investitora o lošem, siromašnom menadžment timu sigurni ubica svakog dogovora (Feeney, Haines, & Riding, 1999). Pored karakteristikama ljudi u menadžment timu, individualni investitori podjednaku pažnju posvećuju razmatranju tržišnih prilika i rastućem potencijalu poslovne ideje kao i sposobnostima preduzetnika da primeti i iskoristi pomenuti potencijal.

5. PERSPEKTIVA INVESTITORA U PROCESU IZRADE BIZNIS PLANA

Kako će teći proces izrade biznis plana i koliko će on trajati pre svega zavisi od ciljeva koji se žele postići, namene samog plana, sposobnosti kreatora, potreba korisnika i karakteristika poslovne ideje ukoliko je reč o pokretanju novog posla, odnosno svrhe uvođenja novina u postojećem preduzeću. Organizacija Ujedinjenih nacija zauzela je stav da su najvažniji razlozi za izradu biznis plana sledeći:

- Integrisani pregled svih pitanja vezanih za poslovanje.
- Međusobno razumevanje članova menadžment tima.
- Definisane potrebe za finansijskim sredstvima i apliciranje radi odobravanja tih sredstava.

- Dobijanje odobrenja od odbora direktora ili akcionara.
- Rekrutovanje i upoznavanje sa novim članovima menadžment tima ili osoblja.
- Delegiranje ciljeva odeljenjima ili pojedincima u preduzeću.
- Informisanje i motivisanje zaposlenih.
- Informisanje prethodnih i budućih investitora.
- Informisanje poslovnih partnera i drugih relevantnih organizacija.

Bez obzira na to da li je neki od navedenih razloga, ili drugih nepomenutih, uticao na donošenje odluke preduzetnika o pokretanju procesa izrade biznis plana, poželjno je preduzeti određene, definisane korake radi kreiranja kvalitetnog dokumenta kojim bi se postigli utvrđeni ciljevi. Od presudne je važnosti da kreatori biznis plana odrede kome je biznis plan namenjen, kakvi korisnici će ga čitati, šta oni već znaju o preduzeću, šta žele da saznaju i kako nameravaju da koriste informacije koje će se prezentovati u planu. Potrebe ciljne publike moraju se uskladiti sa ciljevima preduzeća i pošto se reši dilema šta korisnici žele da saznaju, a šta je preduzeće spremno da im pruži može se otpočeti sa izradom biznis plana.

Međutim, Hisrich & Peters (1998) navode da se u svakom slučaju pri izradi biznis plana moraju uvažiti nalmanje sledeće tri perspektive:

- **Perspektiva preduzetnika.**

Preduzetnik najbolje razume koncept i ideju na kojoj se zasniva poslovni poduhvat, kao i procese i tehnologiju poslovanja, pa je stoga najsposobniji da objasni suštinu poslovnog poduhvata.

- **Tržišna perspektiva.**

Prilikom izrade biznis plana veoma je bitno da se poslovanje preduzeća posmatra očima njegovih potrošača.

- **Perspektiva investitora.**

Investitori očekuju da im biznis plan pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina, kao što su prihodi, troškovi, novčani tokovi, finansijski rezultati i slično, tako da se njihovi zahtevi svakako moraju uzeti u obzir.

Pošto su uvažene navedene perspektive i detaljno proučeni korisnici biznis plana može se otpočeti sa njegovom izradom. Kao prvi korak u ovom procesu, što je i predstavljeno na slici 3, navodi se identifikacija ciljeva i utvrđivanje onih oblasti biznis plana koje se posebno moraju naglasiti.



Slika 3. Ključni koraci u procesu izrade biznis plana

Napomena: Preuzeto od Ernst & Young business plan guide, od Siegel, E. S., and Siegel, E. S., 1987, New York: Wiley and Sons.

Akcentat svakako treba staviti na one oblasti koje su posebno interesantne korisniku biznis plana. Ukoliko je, na primer, biznis plan namenjen dobavljačima tada će se posebna pažnja posvetiti planu nabavke, odnosno planu kadrova ukoliko će ga čitati zaposleni na ključnim pozicijama u preduzeću. Individualni investitori, poslovne banke i institucionalni investitori će bez sumnje zahtevati da se posebno naglase finansijski pokazatelji aktuelnog i budućeg poslovanja preduzeća kao i kvalitet kadrova koji će realizovati poslovni poduhvat. Da bi proces izrade biznis plana tekao u odgovarajućem pravcu i da bi se izbegli eventualni problemi i smetnje izuzetno je važno da se napravi dobar koncept biznis plana koji bi se u nastavku pomenutog procesa ponovo razmatrao i usavršavao.

Tokom pisanja biznis plana važno je preduzetnika predstaviti na izuzetno visokom nivou uz istovremeno izbegavanje previše detaljnih opisa i nerealnih elemenata. Ipak, kreatori moraju u svakom momentu biti spremni da odgovore na posebne zahteve korisnika i obezbede detaljna objašnjenja kojima bi se podržale izjave, procene i pretpostavke iznete u biznis planu. Redosled kojim će se u nastavku procesa izrade biznis plana iznositi njegovi elementi zavisi, iznad svega, od starosti preduzeća i iskustva kreatora plana. Podaci o procenama i prognozama budućih stanja obavezno moraju biti potkrepljeni relevantnim

informacijama nastalim kao rezultat sprovođenja tržišnih istraživanja. Po završetku izrade poželjno je da se biznis plan da na pregled nezavisnoj, kompetentnoj osobi, čije sugestije svakako treba uvažiti i tretirati ih kao smernice za unapređenje kvaliteta. Svaki biznis plan je poželjno, s vremena na vreme, ažurirati jer kako ističu Siegel & Siegel (1987), biznis planovi su živi dokumenti koji se povremeno moraju osvežiti kako ne bi postali beskorisni. Sve promene internog i eksternog karaktera uslovljavaju nastanak potrebe za ažuriranjem i osavremenjavanjem biznis plana, kako bi se predočili svi efekti pomenutih promena i unapredio kvalitet samog plana.

Karakter i dinamika procesa izrade biznis plana često zavisi od osnovnog cilja poslovanja, zatim faze životnog ciklusa u kojoj se preduzeće nalazi, trenutnog finansijskog stanja i pozicija koje se žele dostići, veličine preduzeća i sličnih faktora. Izradu biznis plana ne bi trebalo shvatiti kao jednokratnu aktivnost, pogotovo u već postojećim preduzećima, jer konstantno planiranje treba da bude sastavni deo procesa upravljanja preduzećem. Planove treba praviti kako bi se upoređivale ostvarene vrednosti sa projektovanim, utvrđivali razlozi koji su doveli do poboljšanja ili pogoršanja poslovne situacije, definisale korektivne aktivnosti koje bi trebalo da budu sprovedene i utvrdile smernice budućeg kretanja preduzeća.

Prema gledištu UNCTAD-a, proces izrade biznis plana treba da otpočne procenjivanjem trenutne situacije i razvojem misije poslovanja, a zatim da se nastavi preduzimanjem pripremnih radnji i definisanjem poslovnih ciljeva. Pošto se izvrši detaljna razrada biznis plana, pristupa se definisanju ciljeva za zaposlene u preduzeću uz neprekidno upravljanje procesom izrade i kontinuirano kontrolisanje njegovog kvaliteta.

Međutim, ne postoji jedinstven i najbolji način za izradu biznis plana, niti je dobro urađen biznis plan garancija uspeha u budućem poslovanju. Predloženi metodi izrade biznis plana se trebalo bi uvažiti samo kao preporuke za uspešno sprovođenje pomenutog procesa i nikako ih ne treba tretirati kao prave načine dobijanja izuzetnog biznis plana koji bi predstavljao sigurno sredstvo za dobijanje potrebnih finansijskih sredstava i uspešnu realizaciju poslovne ideje.

6. ZAKLJUČAK

Biznis plan predstavlja veoma moćno sredstvo u rukama preduzetnika pri apliciranju za dobijanje potrebnih finansijskih sredstava i ubeđivanje potencijalnih investitora u isplativost svoje poslovne ideje. Kvalitetan biznis plan obezbediće potrebne podatke širokom krugu korisnika, a njegova struktura i sadržaj zavisice upravo od potreba samih korisnika, zatim namene i svrhe izrade (da li se izrađuje radi otpočinjanja novog poslovanja ili proširenja kapaciteta, odnosno asortimana postojećeg preduzeća), od veličine i delatnosti

preduzeća, sposobnosti samog kreatora i ostalih faktora. U svakom slučaju, biznis plan mora pružiti odgovore na ključna pitanja koja posebno zanimaju finansijere poslovnog poduhvata, a odnose se na trenutne mogućnosti preduzeća kao i pravce budućeg poslovanja. Ukoliko je izrađen pažljivo uz poštovanje odgovarajućih principa i uvažavanje posebnih zahteva korisnika, biznis plan će sigurno otkriti čitaocu šta zaista preduzeće namerava da postigne, zašto će potrošači kupovati upravo njegove proizvode, koji kriterijumi će biti u upotrebi pri merenju postignutog uspeha, na koji način će se odvijati poslovanje i kakav je karakter posla koji se treba obaviti.

Uzevši u obzir da je skup korisnika biznis plana izuzetno velik, a pored bankara i investitora uključuje još dobavljače, distributere, kupce, upravni odbor kompanije, zaposlene, spoljne saradnike i ostale, veoma je bitno voditi računa o primeni adekvatnog načina njegovog koncipiranja kako bi se zadovoljile informacione potrebe svih pomenutih korisnika. Među ključnim korisnicima biznis plana, kao i najoštrijim kritičarima njegovog sadržaja i strukture, izdvajaju se finansijeri poslovnog poduhvata, odnosno poslovne banke, institucionalni i individualni investitori. Poslovne banke često se suočavaju sa informacionom asimetrijom prilikom razmatranja kreditnih zahteva i podnetih biznis planova, usled čega mogu dospeti u situaciju da odobre kredit preduzetniku koji realno nije u mogućnosti da uredno ispunjava svoju obavezu vraćanja kredita. Predstavnici institucionalnih investitora pri čitanju podnetih biznis planova posebnu pažnju pridaju informacijama o upravljačkom timu, karakteristikama proizvoda i usluga kao i tržišnim mogućnostima i potencijalima pošto isto kao i preduzetnici očekuju ostvarenje profita u poslovanju. S jedne strane oni sa preduzetnicima dele svaki uspeh, ali su sa druge izloženi i riziku nastanka poslovnog neuspeha. Dok razmatraju predložene poslovne poduhvate i donose odluku o investiranju, individualne investitore posebno brine prisustvo agent-principal rizika, za razliku od institucionalnih investitora koji kao dominantan faktor zabrinutosti ističu tržišni rizik. Agent-principal rizik nastaje usled različitih i najčešće suprotstavljenih mišljenja preduzetnika (agenta) i investitora (principala). Međutim, individualni investitori su pronašli način kako da se zaštite od dejstva pomenutog rizika time što koriste striktno i usko definisane ugovorne odredbe koje im dozvoljavaju da odustanu od finansiranja preduzetnika koji posluje ispod svih očekivanja, koji nepošteno i nedolično se ponaša ili je nekompetentan za obavljanje ugovorenog posla.

Poželjno je da preduzetnici, kao inicijatori poslovne ideje i kreatori biznis plana, poštuju određene korake u procesu izrade biznis plana koje su definisale renomirane institucije, kako bi dobili kvalitetan dokument kojim bi omogućili ostvarenje i utvrđivanje ciljeva, bez obzira na konkretne razloge koji su ih naveli na otpočinjanje pomenutog procesa. Pri tom, od presudne je važnosti da

se tačno odredi kome je biznis plan namenjen, kakvi korisnici će ga čitati, šta oni već znaju o preduzeću, šta žele da saznaju i kako nameravaju da koriste informacije koje će se prezentovati u planu. Pored perspektive investitora, u obzir se moraju uzeti i tržišna i preduzetnička inicijativa. Potrebe ciljne publike moraju se uskladiti sa ciljevima preduzeća i pošto se reši dilema šta korisnici žele da saznaju, a šta je preduzeće spremno da im pruži može se otpočeti sa izradom biznis plana.

REFERENCE

- Binks, M. R., & Ennew, C. T. (1996). Growing firms and the credit constraint. *Small Business Economics*, 8(1), 17-25. doi:10.1007/BF00391972
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Role of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6-8), 613-673.
- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2001). *The Business Plan Workbook, 4th ed.* London: Kogan Page.
- Feeney, L., Haines, G. H., & Riding, A. L. (1999). Private Investors: Investment Criteria: Insights from Qualitative Data. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(2), 121-145.
- Fried, V. H., & Hisrich, R. D. (1994). Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making. *Financial Management*, 23(3), 28-37. doi:10.2307/3665619
- Gumpert, D. E. (2002). *Burn Your Business Plan*. Needham, Massachusetts: Lauson Publishing.
- Haines, G. H. Jr., Madill, J. J., & Riding, A. R. (2003). Informal Investment in Canada: Financing Small Business Growth. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 16(3-4), 13-40.
- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., & Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- 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.

- Kirby, D. A. (2002). *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach, 5th ed.* Orlando, FL: Harcourt.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. S. (1986). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing, 1*(1), 119-128.
- 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*(2), 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.
- Mikić, H. (2006). Biznis plan kao osnova za korišćenje kreditnih izvora finansiranja. *Škola biznisa, 3*(1), 76-80.
- Mikić, H. (2007). Biznisa plan kao instrument monitoringa poslovnih poduhvata. *Škola biznisa, 2*, 79-84.
- Muzyka, D., Birley, S., & Leleux, B. (1996). Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing, 11*(4), 273-287.
- Parker, S. (2002). Do Banks Ration Credit to New Businesses? And Should Governments Intervene? *Scottish Journal of Political Economy, 49*(2), 162-195.
- Paunović, B., & Zipovski, D. (2010). *Poslovni plan- vodić za izradu*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Shepherd, D., & Douglas, E. J. (1999). *Attracting Equity Investors: Positioning, Preparing and Presenting the Business Plan*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (1999). Conjoint Analysis: A New Methodological Approach for Researching the Decision Policies of Venture Capitalists. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 1*(3), 197-217.
- Siegel, E. S., & Siegel, E. S. (1987). *Ernst & Young business plan guide*. New York: Wiley and Sons.
- Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.

UNCTAD. (2002). *How to prepare your business plan*. New York: United Nations, Geneva.

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

Vučenović, S. (2008). Biznis plan u funkciji realizacije poslovne ideje. *Škola biznisa*, 1, 18-24.

Primljeno: 24.02.2016.

Odobreno: 22.03.2016.