

U daljem tekstu, u okviru ovog poglavlja upoznaćemo vas sa dve vrste različitih, a međusobno dopunjujućih planiranja. To su:

- strateško biznis planiranje, koje je usmereno na izradu **strateškog biznis plana** (strateškog poslovnog plana) i
- mrežno planiranje, koje je usmereno na izradu **mrežnog plana**.

14.1. STRATEŠKI BIZNIS PLAN

(555) ŠTA JE STRATEŠKI BIZNIS PLAN I ŠTA ON SADRŽI?

"Za preduzetnika, ili onoga koji će to tek da postane, strateški biznis plan je siguran vodič koji pokazuje put ka cilju".

Gradeći put ka društvenom uspehu i profitu, morate uvek dobro da razmislite o sledećim pitanjima. Kojim poslom se bavim? Koje usluge pružam? Kakva je društvena korisnost mog posla? Gde je moje tržište? Ko će biti kupci? Ko će biti dobavljači? Ko su moji konkurenti? Kakva je moja prodajna strategija? Koje ću trgovačke metode koristiti? Koliko novca je potrebno za rad moje organizacije? Kako ću organizovati posao? Koje vrste kontrole u menadžmentu su potrebne? Kako se one mogu sprovesti? Kada bi trebalo da revidiram svoj plan? Kome se mogu obratiti za pomoć - finansijsku, stručnu, radnu ili drugu? I mnoga druga!

Na navedena pitanja niko ne može da odgovori umesto vas. Kao preduzetnik morate sami da odgovorite na njih i da napravite svoj strateški biznis (poslovni) plan! (49 Str.49-125)

Prvo pitanje koje se u navedenom smislu postavlja je pitanje: **šta je vaš strateški biznis plan?** Vaš odgovor na navedeno pitanje treba da glasi:

- to je plan mog biznisa koji sam sastavljam, uz pomoć sa strane po potrebi;
- precizan je i koncizan, zahvaljujući pažljivoj analizi koju sam sproveo pre njegovog usvajanja;
- objašnjava kako će moj biznis funkcionisti unutar firme i na tržištu;
- jasno opisuje sve karakteristike planiranog posla;
- daje sažet prikaz mog menadžmenta;
- daje sažet prikaz komunikacija i komunikacijskih veza koje ću uspostaviti sa svojim komitentima i korespodentnom javnošću;
- sadrži potrebne detalje o načinu finansiranja opredeljenog biznisa;
- prezentira finansijski plan biznisa;
- služi kao prospekt za potencijalne investitore i finansijere.

Drugo pitanje na koje treba da date odgovor u vezi strateškog biznis plana jeste: **Koja je njegova svrha?** Vaš odgovor treba da glasi:

- izrada strateškog plana je moje opredeljenje za preduzetnički posao;
- to je i izraz moje želje da obavljam društveno koristan biznis;
- dobro sastavljen strateški biznis plan predstavlja nužan orijentir i snažno sredstvo menadžmenta, koje adekvatnom upotrebom treba da mi pomogne u vođenju opredeljenog posla i postizanju željenog uspeha.

- korektno urađen strateški biznis plan je sredstvo pomoću koga svoje ideje mogu da prezentiram drugima, koji su od značaja za moj planirani biznis, a takođe je i baza na osnovu koje mogu obezbediti sredstva za finansiranje tog biznisa.

Treće pitanje na koje treba da odgovorite je: **ko će sastaviti vaš strateški biznis plan?** Odgovor na ovo pitanje je jasan. Vaš strateški plan sastavićete vi. Prilikom njegove izrade tražićete eventualno pomoć od iskusnih preduzetnika, ili upućenih eksperata iz oblasti koje stručno slabije poznajete, kao što su: tehnologija i organizacija datog biznisa, planiranje potrebnog kapitala, registracija biznisa, računovodstvo, poreski i zakonski propisi i drugo.

Sledeće pitanje koje se u vezi ovoga postavlja jeste: **kada treba koristiti strateški biznis plan?** Vaš odgovor treba da je sledeći:

- pri donošenju presudnih strateških odluka o osnivanju i tekućem vođenju biznisa;
- pri preispitivanju nekih ličnih i poslovnim pretpostavki na bazi kojih treba da se donesu neke ključne odluke;
- kao orijentir za dobro vođenje operativnog posla;
- prilikom planiranja tekućih potreba za kapitalom - opremom, robom i gotovim novcem;
- za ubeđivanje zajmodavaca, dobavljača (za odloženo plaćanje isporučene robe), žiranata i drugih poverilaca;
- u sumiranju rezultata rada;
- kao orijentir i osnova za korigovanje usvojenih projekcija i drugo.

Kao što ste mogli da zaključite, strateški biznis (poslovni) plan vam nudi **nekoliko ključnih prednosti** koje će vam, kao upaljena baklja u mračnom tunelu, pomoći da idete pravim putem.

(a) Najvažnija korist je da vam plan **nudi put** koji možete da sledite u vođenju svog biznisa. On projektuje budućnost upravo onakvom kakvom je vi želite. Plan koji sadrži ciljeve i aktivnosti omogućava vam da svoj biznis sigurno vodite kroz nemirne vode i da ga odvedete do luke koju ste sami odabrali. U suprotnom, stići ćete tamo "gde vas vetar odnese".

(b) Preko strateškog biznis plana vaša banka, vaši dobavljači i kupci, i drugi komitenti, mogu na jednostavan način **da se upoznaju sa onim šta radite** i kako radite. Na osnovu pojedinosti iz plana oni mogu da steknu uvid u vašu situaciju i vaše potencijale, ukoliko treba da vam daju novčani kredit (banka), ili robni kredit (dobavljači).

(c) Plan može da bude i **sredstvo komunikacije** kada vaše prodavce, dobavljače, kupce i druge, želite da uputite u ono što radite i čemu stremite.

(d) Plan vam direktno pomaže da se **razvijete kao preduzetnik**.

"Planiranje je sredstvo za upravljanje budućnošću!"

(e) Planiranje vam pomaže da svoj **poslovni san**: "društveno koristan i finansijski uspešan sopstveni biznis" - **pretvorite u stvarnost**, odnosno da definišete cilj i korake, koje treba preduzeti da bi se on ostvario.

(f) Biznis plan vam pomaže da kroz njegovo osmišljavanje i izradu precizno formulišete svoju poslovnu ideju, da sagledate uslove za njenu realizaciju, šanse i potencijale, rizike i ograničenja. Biznis plan je takođe **namenjen i potencijalnim investitorima**. Da bi za sve zainteresovane bio usmeravajući i koristan, potrebno je da bude jasno prezentiran i konkretan sa potrebnim cifarskim proračunima i pokazateljima (jer su brojke ubedljivije od reči). Potrebno je takođe da u finansijskom delu plana bude egzaktno precizirano vreme i stopa povraćaja uloženog kapitala.

"Prilikom sastavljanja plana stavite se i u poziciju eksternog investitora, koji na osnovu njega treba da donese odluku o ulaganju sopstvenog kapitala!"

Ako radite plan za eksterne investitore (koji će sa svojim sredstvima učestvovati u vašem biznisu), budete maksimalno objektivni. U svakom slučaju testirajte plan na taj način što ćete iskreno odgovoriti na pitanje: "Da li biste vi u celosti uložili sopstvena sredstva u njegovu realizaciju?" (108 Str. 23)

"U kreiranju svoje poslovne ideje i u izradi vašeg biznis plana konsultujte se sa upućenim stručnjacima, a i zainteresovanim prijateljima - možda će vam dati neki uputan predlog, a mogu biti i sufinansijeri u vašem biznisu!"

Sastavljajući biznis plan na pravi način, sprovodeći ga i proveravajući, učite da razmišljate i delujete po svim bitnim pravilima koje je nužno poznavati u vođenju preduzetničkog biznisa.

U ovom procesu samospoznaje preko plana, postajete vremenom sve iskusniji i veštiji u vršenju procena svih poslovnih situacija, koje će se pred vama nametati.

"Za izradu kvalitetnog strateškog biznis plana neophodno je izvesno znanje, kao i vreme, energija i strpljenje!"

Naoružaćemo vas znanjem iz ove knjige, a za vreme, energiju i strpljenje morate se sami pobrinuti. Knjiga koja je pred vama treba da vam pomogne da svoje ideje i činjenice koje ih potkrepljuju, stavite na papir. Kako se plan koji stvarate bude oblikovao, proveravajte ga i menjajte čim primetite da je to potrebno.

Zapamtite pritom, što je veoma važno, da je vaš krajnji cilj da koncipirani plan sprovedete u delo. **Samo planiranje je sterilan posao, ukoliko se ne operacionalizuje!**

(556) STRATEŠKI BIZNIS PLAN JE SLOŽEN DOKUMENAT KOJI IZRAŽAVA CELOVITO POSLOVNO OPREDELJENJE PREDUZETNIKA. Sastoji se iz nekoliko komponenti (delova) različitog karaktera - međusobno povezanih. Osnovne komponente strateškog biznis plana su sledeće:

- A. Opis, mesto i svrha biznisa - **plan pozicioniranja**.
- B. Organizacija posla i upravljanje - **menadžment plan**.
- C. Komunikacija sa dobavljačima, kupcima i drugim komitentima - **marketing plan**.
- D. Sredstva, prihodi i troškovi - **finansijski plan**.

E. Izvodljivost plana - **ocena izvodljivosti.**

U specifičnim oblastima preduzetničkog biznisa mogu se u strateški biznis plan inkorporirati i drugi sadržaji i elementi (potplanovi), karakteristični za razne vrste preduzetničkog poslovanja. (Vidite glavu 14.2. "Biznis planovi u pojedinim delatnostima")

Izrada samo jedne komponente strateškog biznis plana nije dovoljna. **Potrebno je da ceo plan korektno uradite** i pregledno struktuirate - po svim relevantnim delovima i dimenzijama; jer se i preduzetnički posao ne obavlja samo u jednoj, već u više različitih sekvenci i dimenzija. U svim tim sekvencama i dimenzijama plan treba i da operacionalizujete, jer je operacionalizacija upravo svrha planiranja.

Imajte u vidu da će svaki zanemareni detalj u izradi plana prouzrokovati dodatne poslove i troškove, odnosno neplanirani odliv snage i sredstava, na koje niste računali. Prouzrokovalaće svakako i psihičke frustracije, što takođe ne treba zanemariti. Ukoliko se naknadno ispostavi da ima dosta stvari koje ste u planiranju ispustili, odnosno na koje niste obratili pažnju u koncipiranju i operacionalizaciji plana, vaš biznis je na putu ka propasti. Zato pažljivo, u planiranju svake sekvence i svakog detalja vašeg biznis plana!

14.1.1. Plan pozicioniranja - prikaz preduzetničke firme

(557) PRE NEGO ŠTO KRENETE, MORATE ZNATI KUDA IDETE! DEFINIŠETE DETALJNO SADRŽINU, MESTO I SVRHU SVOGA BIZNISA. Uradite plan poslovnog pozicioniranja!

U planu pozicioniranja treba da navedete: (a) rezime biznis plana; (b) položaj grane u kojoj počinjete odnosno razvijate posao; (c) vašu poslovnu misiju, odnosno misiju vašeg biznisa; d) opis biznisa i (e) opis firme - specifikaciju osnovnih i dopunskih delatnosti; (f) lokaciju odnosno lokacije poslovnih punktova; (g) ocenu sebe i svojih poslovnih sposobnosti da dinamično pokrenete i uspešno vodite opredeljeni biznis; i (h) druge karakteristične polazne informacije.

a) **Rezime plana** je posebno izdvojen predodeljak biznis plana (prva strana teksta), iz koga zainteresovani čitalac može već na početku da stekne globalni uvid u bazične pokazatelje koji se u planu prezentuju. Rezime plana je ustvari skraćena prezentacija: (1) naziva i sedišta firme, (2) delatnosti, (3) organizaciono-pravnog tj. svojinskog statusa, (4) branše - vrste delatnosti, (5) proizvoda/usluga koji su predmet poslovanja, (6) tehnološkog procesa rada, (7) kadrovskog sastava - broja i strukture kadra, (8) pokazatelja materijalnog - fizičkog stanja zemljišta, objekta i opreme (9) pokazatelja finansijskog stanja - gotovine i potraživanja, (10) pokazatelja planiranih finansijskih efekata - ukupnog prihoda, troškova, dobiti, (11) pokazatelja planirane finansijske uspešnosti poslovanja - dobit na angažovani kapital, plate po zaposlenim radniku i drugih relevantnih pokazatelja karakterističnih za opredeljeni biznis.

b) **Položaj grane** odnosno delatnosti u kojoj se biznis pokreće i/ili razvija, predstavlja globalan analitički prikaz uslova privređivanja na sektoru poslovanja za koji se radi biznis plan. Iz ovog prikaza čitalac treba da sazna: (1) kakva je

ponuda i tražnja za proizvodima i/ili uslugama grane, (2) kakve su nabavne cene materijalnih inputa i cene plasmana prodajnih outputa, odnosno kakav je odnos između nabavnih i prodajnih cena i kakva je finansijska isplativnost posla, (3) kakva je profitabilnost poslovanja drugih preduzetnika u grani koji se bave istim ili sličnim biznisom, (4) kakvi su makro uslovi (nacionalno i svetsko tržište), kakvi mezo uslovi (tržište mesta) a kakvi mikro uslovi (tržište prodajnog punkta) za obavljanjem predmetnog posla. Iz analize položaja grane odnosno delatnosti, treba da proizađe i analitički zaključak, da li je osnovano pokretati odnosno razvijati preduzetnički biznis u navedenoj oblasti poslovanja.

c) **Misija preduzetnika i njegove firme** je takođe relevantna polazna osnova za koncipiranje opredeljenog biznisa. Ako ste preduzetnik koji ozbiljno ulazi u određeni biznis, treba da imate opredeljenu viziju i misiju toga biznisa, na osnovu kojih treba da izgradite konkretne ciljeve i politike, koje ćete implementirati u kreaciji usvojene misije. Iz ciljeva i politika proističu strategije i taktike, kao osmišljeni načini delovanja, koji će ciljni biznis napraviti uspešnim. Ne treba da vam posebno ističemo da bazična osnova vaše poslovne misije treba da bude **društvena korisnost**, koju ćete ostvarivati implementacijom biznisa. U fokusiranju društvene korisnosti vašeg biznisa navedite globalno kome je biznis namenjen (dobavljači, kupci i drugi komitenti), i kome od njih donosi, i kakvu korist.

/Detaljnije o ovoj temi pročitajte u glavi 4.2. "Vizija, misija, ciljevi, politika, strategija i taktika preduzetništva", koja obuhvata odrednice od broja (180) do broja (220)/.

d) **Opis firme** treba precizno da sadrži: (1) ceo naziv firme, (2) sedište i adresu, sa brojem faksa i telefona, (3) ime/imena vlasnika i/ili operativnih menadžera (4) organizaciono-pravni (svojinjski) model organizovanja, (5) osobe za kontakt, (6) delatnost-delatnosti firme, (7) proizvod-proizvode odnosno usluge firme, (8) E-mail, (9) Web-site (internet prezentaciju) i druga uvodna i opšta određenja.

/Detaljnije o navedenom pročitajte u poglavlju 6. "Svojinjski oblici organizovanja", koje obuhvata odrednice od broja (384) do broja (397)/.

Uz osnovni opis dodajte u prilogu i kopije pratećih bazičnih dokumenata: registraciju, razne dozvole, nacрте ugovora sa partnerima i komitentima i drugo. Zapamtite da čak i kod ortačkih preduzeća, gde su ortaci članovi porodice, trebaju da postoje pismeni sporazumi o usaglašenim uslovima i pogodbama, kako bi se izbegli kasniji sukobi. Ovo je važno i kako bi se znalo ko su pravni subjekti firme (upravljajući) i sa kakvim učešćem - finansijskim, materijalnim, idejno-saznajnim, poslovnim ili drugim, ulaze u opredeljeni biznis. Kod deoničarskih (akcionarskih) društava neophodne su povelje, ugovori o osnivanju, statuti i druga relevantna dokumenta.

e) **Planom biznisa** treba da precizirate vrstu (tip) biznisa koja je predmet vašeg poslovnog opredeljenja. Planom biznisa treba pritom da tretirate kako **osnovni biznis** za koji će preduzeće (radnja) biti registrovano, tako i **dopunski (sporedni) biznis**, koji će predstavljati funkcionalnu dopunu i finansijsku

podršku osnovnom poslu za koji ste se opredelili. Svakako povedite računa da dopunski biznis bude komplementaran osnovnom biznisu, kako biste u spoju jednog i drugog ostvarili zadovoljavajuće sinergetske (umnožavajuće) efekte. Da biste to ostvarili, kreirajte takve biznise, kod kojih će jedan biznis, pored sopstvenih, privlačiti i kupce drugoga, čime će globalni prodajni i finansijski promet firme biti umnožavajuće uvećan, zbog ovog uzajamnog "navlačenja" kupaca. Npr. ukoliko otvarate auto servis, otvorite u okviru njega i trgovinu autodelova i motonih ulja, a svakako i mali bife, u kome će vlasnici automobila provesti vreme dok čekaju da im se auto popravi.

U opisu **branše-branši** koje ćete poslovno pokrivati budite konkretni i precizni. Opišite **proizvode** koje ćete proizvoditi, odnosno proizvode koje ćete nabavljati i prodavati, a takođe i usluge koje ćete vršiti. Opredelite svakako i da li će vaš biznis biti poljoprivredna, industrijska, zanatska ili neka druga proizvodnja, odnosno klasična trgovina, franšizing, konsignacija, nerobno posredovanje, komisijon ili nešto drugo. Možda ste se opredelili da vaš biznis bude mešavina nekoliko različitih komplementarnih (dopunjućih) modela, o čemu smo već izlagali u prethodnim pasusima.

Pošto će vaš biznis svakako biti inkorporiran u odgovarajuće robno-novčane tokove, potrebno je da opredelite i **karike robnog prometa** koje ćete povezivati. Ako je reč o trgovini opredelite se za grosistički (veleprodaju), detaljistički (maloprodaju), angro-detaljistički (promet na veliko i na malo), posrednički ili neki drugi promet.

f) **Lokacije vaših poslovnih punktova** (odnosno lokacija poslovnog punkta, ako je reč o jednoj lokaciji), sa preciznim adresama (adresom), treba da pokaže delokrug poslovnog obuhvata vaše firme na opredeljenom tržištu. Opredelite se u startu za geografsko, odnosno tržišno područje koje ćete poslovno pokrivati, za zemlju/zemlje, region/regione, grad/gradove, ulicu/ulice, tržišni centar, pijacu, objekat i/ili druge konkretne makro, mezo i mikro lokacije vašeg biznisa.

"Ukoliko raspložete sa dostupnom lokacijom, u tom slučaju ćete prema njoj opredeliti svoj biznis. Ukoliko ne raspolazete sa lokacijom onda prvo opredelite odgovarajući biznis, pa onda prema njemu tražite i birajte odgovarajuću lokaciju!"

Prilikom izbora lokacije morate imati u vidu nekoliko činioca. Prvo, osnovnu i sporednu delatnost sa kojima ćete se baviti. Zatim blizinu nabavnog i prodajnog tržišta. Navedeno je posebno važno za uslužni trgovački, a naročito za maloprodajni objekat, jer lokacija (dobra ili loša) direktno utiče na odvijanje prometnih (nabavno-prodajnih) tokova, koji se preko objekta obavljaju.

Ukoliko je reč o nekoj proizvodnji (industrijskoj, zanatskoj ili drugoj) adekvatan izbor lokacije znači odsutnost problema sa neposrednim okruženjem. Neke proizvodne delatnosti stvaraju buku i/ili zagađenje, na koje susedi mogu ljutito da reaguju.

U svim slučajevima kada se posluje sa fizičkim dobrima mora se voditi računa, da li odabrana lokacija obezbeđuje uslove za neometen transport

materijalnih inputa i outputa, kao i za bezbedno skladištenje raspoloživih dobara. Pored saobraćajne infrastrukture bitan činilac poslovanja je i raspoloživost druge infrastrukture (voda, struja, kanalizacija, gas, TT i drugo), što je sve potrebno za nesmetano obavljanje opredeljenog biznisa. Nepostojanje odgovarajuće infrastrukture može da oteža, a ponekad i onemogućiti obavljanje određenih poslova.

Napravite pozicionu analizu opredeljene lokacije i tu analizu obrazložite!

g) **Ocena sebe** treba da obuhvati vaše: (1) obrazovanje, (2) iskustvo i veštinu za obavljanje opredeljenog biznisa, (3) zdravstveno stanje, (4) psihološke odlike i potencijale i sposobnost za samopregorno obavljanje planiranih zadataka, (5) lične i porodične poslovne i druge veze od značaja za dati biznis, (6) porodičnu situaciju tj. moguću pomoć ili smetnje rodbine u otpočinjanju i vođenju planiranog posla i (7) druge relevantne determinante koje vas lično karakterišu i preporučuju za odabrani biznis. U ovom delu plana pozicioniranja neophodno je znači da se predstavite vi kao nosilac ideje, odnosno vlasnik biznisa i/ili glavni menadžer. Da rezimirate vaše dosadašnje poslovno iskustvo, ostvarene rezultate rada, postignute nagrade i priznanja (radne, obrazovne i/ili druge), što sve treba da bude stavljeno u funkciju realizacije opredeljenog plana rada.

U vezi svega navedenog potrebno je da sebi iskreno odgovorite na sledeća pitanja: da li imate hrabrosti, znanja i iskustva za pokretanje i vođenje opredeljenog posla? Da li je vaše raspoloživo znanje kompletno? Da li ćete se osećati sigurnim u opredeljenom biznisu? Da li planirate da se usavršavate ili se već usavršavate u navedenoj struci? Da li osećate lično zadovoljstvo i optimizam (ili pak teskobu i strah) zbog otpočinjanja novog biznisa?

/O pojmu preduzetništva, odlikama vrhunskih preduzetnika kao i o determinantama uspeha pročitajte u poglavljima: 1, 2, 3 i 4, tj. u odrednicama od broja: (1) do broja (243), kao i u odeljku broj 8. 1. 6. u odrednici broj (422)./

14.1.2. Menadžment plan

(558) MENADŽMENT PLAN SE NE MOŽE IMPROVIZOVATI. Cena improvizacije je previsoka i sigurno vam se ne bi isplatila!

Šta je menadžment plan i šta on obuhvata? Ovo je važno pitanje na koje morate precizno da odgovorite.

Ovde ćemo se na kratko zadržati na objašnjenju pojma menadžment plana i njegovog sadržaja, dok ćete se o drugim pojmovima vezanim za preduzetnički menadžment informisati iz ostalih poglavlja ove knjige, posebno poglavlja broj 5. "Preduzetnički menadžment" i poglavlja broj 10. "Strategijsko upravljanje"

Ukratko izraženo, **menadžment plan je projektovani model organizovanja i vođenja posla.** Obuhvata: (a) plan proizvoda i/ili usluga, sa funkcijama i zadacima koje treba obavljati u preduzetničkoj firmi, (b) plan pripremnih aktivnosti, koji se odnosi na sve radnje preduzetnika, koje treba obaviti pre početka posla, (c) plan proizvodnje, prometa i/ili drugih tekućih (redovnih) aktivnosti firme, (d) plan radne snage tj. plan izvršilaca - radnika, nameštenika, saradnika, sa opisom njihovih radnih zadataka, (e) specifikaciju, zemljišta,

objekata i poslovnog prostora, (f) specifikaciju opreme, uređaja i prateće infrastrukture, (g) SWOT analizu, (h) kritične tačke-pragove poslovnog poduhvata, (i) prikaz menadžmenta, (j) strategije razvoja u opredeljenom srednjoročnom i dugoročnom periodu, (k) plan zaštite biznisa, (l) kontrolu i ostale relevantne menadžment funkcije i zadatke koje treba obaviti odnosno obavljati u funkciji ostvarivanja opredeljenih ciljeva preduzetnika i njegove firme.

a) Plan proizvoda i/ili usluga - menadžerski aspekt

U planu proizvoda i/ili usluga treba detaljnije navesti proces proizvodnje, odnosno proces pružanja usluga - što je predmet poslovanja preduzetničke firme, sa detaljnim sadržinskim, tehnološkim i funkcionalnim opisom proizvoda i usluga koji su u fokusu opredeljenog biznisa preduzetničke firme. U navedenom domenu treba posebno apostrofirati: vrstu (tip) proizvoda, kao i karakteristična sadržinska, tehnološka, funkcionalna i kvalitativna određenja proizvoda i usluga koji/koje su predmet biznisa. Posebno treba istaći one karakteristike proizvoda (usluga) - kvalitativne, cenovne ili druge, koje ih razlikuju od drugih konkurentskih. Ovo je posebno važno navesti zbog pridruženih ortaka, akcionara ili drugih sufinansijera (bankara) koji u principu uvek više cene široku lepezu (širok asortiman) proizvoda u koje se ulaže, nego samo jedan, sa kojim je poslovanje u principu uvek izloženo većem riziku. U planu proizvoda i/ili usluga treba još navesti: koliki su planirani obim i vrednost proizvodnje/usluga; da li je oprema osposobljena, a osoblje kvalifikovano za obavljanje opredeljenih poslova; da li postoji mogućnost i/ili potreba za uvođenje novih ili za modernizaciju postojećih proizvoda i usluga i drugo, što je bitno za kvalitetno menadžersko pozicioniranje. (108 str. 28)

b) Plan pripremnih aktivnosti

U planu pripremnih aktivnosti treba precizno navesti sve statusne obaveze (registracija firme na primer), operativne zadatke, poslove i aktivnosti, koje treba obaviti u fazi osnivanja firme i stvaranja uslova - lokacijskih, imovinsko-pravnih, građevinskih, administrativnih, finansijskih, organizacionih i drugih za početak rada. Ukoliko su iz ovog domena već obavljani određeni poslovi, uz ovaj plan mogu se priložiti: ugovori o kupovini odnosno ugovori o zakupu određenog poslovnog prostora; građevinske tj. upotrebne dozvole sa idejnim i/ili izvođačkim projektima; saglasnosti i dozvole raznih inspekcija i komunalnih preduzeća (elektro distribucija, vodovod, telefon); ugovori o odobrenim tj. dobijenim kreditima od banke ili drugih finansijera i druga dokumenta.

/O potrebi registrovanja i prijave posla pročitajte u odeljku 16.7. "Registracija i prijava posla"/.

c) Tehnološki plan

Zavisno od grane i delatnosti, odnosno zavisno od tipa (vrste) biznisa za koji ste se opredelili - proizvodnja, trgovina, usluge ili nešto drugo, u ovom planu treba slikovito prezentirati opis tehnološkog procesa i opis primenjene tehnologije. Ukoliko se vaša tehnologija, po nekim bitnim određenjima, razlikuje od tehnologije rada konkurentskih i drugih sličnih firmi, navedeno treba

posebno da navedete sa opisom i ocenom ispoljenih razlika - u pozitivnom ili u negativnom smislu za vaš opredeljeni biznis.

d) Plan kadrovanja

Uspeh vašeg biznisa zavisiće ne samo od vašeg rada i angažovanja, već i od ljudi koji će sa vama obavljati opredeljeni posao. Kao što pretpostavljate reč je o vašim radnicima, nameštenicima i saradnicima koji će predstavljati subjektivni potencijal vaše firme. Da biste sastavili dobar plan kadrovanja, potrebno je da već na početku imate jasnu predstavu o broju zaposlenih i njihovoj kvalifikacionoj strukturi, tj. o profilu i stepenu obrazovanja planiranih izvršilaca biznisa. Da biste uradili dobar plan kadrovanja potrebno je takođe da pokušate da odgovorite na sledeća pitanja: (108 Str. 36-37)

- Koliko imate, odnosno koliko planirate da imate zaposlenih radnika i/ili angažovanih saradnika, i da li njihov broj odgovara opredeljenim poslovima i zadacima vaše firme?
 - Kakve su planirane odnosno usvojene obaveze i odgovornosti, plate i beneficije svakog zaposlenog ili angažovanog lica?
 - Da li su kvalifikacije zaposlenih i angažovanih izvršilaca, odnosno onih koje možete da zaposlite i angažujete u skladu sa mestima koja pokrivaju odnosno treba da pokrivaju;
 - Da li zarade zaposlenih i angažovanih lica i druge beneficije zavise od ostvarenih rezultata rada i poslovanja firme? U kojoj meri i na koji način?
 - Da li ste u sistem vašeg kadrovanja ugradili i prijatne (nagrade) i neprijatne (sankcije) motivatore?
 - Da li ste organizovali obuku ili planirate da organizujete obuku vaših radnika i nameštenika? Da li finansirate ili planirate da finansirate tu obuku?
 - Da li ste primenili ili planirate da primenite odgovarajući model komunikacije sa vašim zaposlenim radnicima i angažovanim saradnicima? Da li vidite mogućnosti za poboljšanje te komunikacije? Navedite ih!
 - Ukoliko već radite u opredeljenom biznisu, da li vas je neko od zaposlenih napustio, prešao u konkurentsko preduzeće i/ili izrazio nezadovoljstvo vašim odnosom prema njemu/njoj?
 - Da li je vaše obrazovanje i vaše iskustvo primereno zadacima posla i kadrovanja koje treba da obavljate? Da li se usavršavate ili planirate da se usavršavate u struci?
 - Da li imate dobar pristup i model u izboru novog kadra, u njegovoj obuci i uvođenju u posao?
- Kao što ste mogli da zaključite - odgovarajući na gore postavljena i druga pitanja, kadrovanje je odgovoran posao, kome se u složenim preduzetničkim organizacijama mora pokloniti posebna pažnja. U svakom slučaju u vašem planu kadrovanja treba da navedete sva radna mesta, kao i poslove i zadatke, koji će se u okviru njih obavljati, po svim relevantnim menadžerskim i personalnim određenjima:

/1/ **broj izvršilaca** na pojedinim radnim zadacima, kao i **kvalifikaciona struktura** (profil i stepen obrazovanja) zaposlenih i/ili angažovanih radnika, odnosno planiranih za zapošljavanje i angažman;

/2/ **opis poslova** na pojedinim radnim mestima, tj. **funkcije i zadaci** koji će se obavljati u okviru svakog radnog mesta u pripremnom (razvojnom) i tekućem poslovanju;

(3) **ostala specifična određenja** (dobijena i odgovorom na gore postavljena pitanja), koja karakterišu pojedina radna mesta i pojedine izvršiće na njima.

/O **kadrovskom menadžmentu i kadrovanju preduzetnika** pročitajte u glavi 5. 9. "Kadrovski menadžment" u odrednicama od broja (333) do broja (383)./

e) Plan objekata i poslovnog prostora

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

f) Plan opreme, uređaja i prateće infrastrukture

Ukoliko vaš biznis uključuje raspolaganje sa odgovarajućom opremom, uređajima i pratećom infrastrukturom, kao i njihovo specifično korišćenje, potrebno je da sve to navedete. Ukoliko procenite da je navedeno osnovano, potrebno je takođe da tekstualno, grafički (crtežom) ili na drugi način, opišete **specifičnosti i način funkcionisanja** vaše opreme, uređaja i infrastrukture, posebno ukoliko se navedeni fiksni kapitalni resursi po nečemu razlikuju od konkurentskih.

(g) SWOT analiza

U ovom delu vašeg menadžment plana treba globalno da sagledate **eksterne i interne** činioce poslovanja koji utiču ili mogu da utiču na uspešnost vašeg opredeljenog biznisa. Kao eksterne činioce treba da identifikujete i posebno klasifikujete i vrednujete ukazane **šanse i pretnje** iz tržišnog ambijenta (okruženja) u kome poslujete ili planirate da poslujete. Kao interne činioce treba svakako da identifikujete i procenite **snage i slabosti** koje postoje kod vas - u vama odnosno u vašoj organizaciji. Izložite plan vašeg preduzetničkog delovanja, pošto utvrdite rezultate izvedene analize!

/O **SWOT analizi** pročitajte u pododeljku broj 10.3.1.1. "SWOT analiza", tj. u odrednici broj (466)/

h) Kritične tačke (pragovi) poslovnog poduhvata

U poslovnim poduhvatima, za koje se rade biznis planovi, mogu se pojaviti različite kritičke tačke - personalne, funkcionalne i/ili vremenske, koje kao poslovne, tekuće ili razvojne pragove, treba prevazići, da bi biznis mogao uspešno startovati odnosno napredovati. Kritičnih tačaka (pragova) može biti više i mogu biti veoma različitog karaktera i stepena opasnosti. Navodimo neke od uobičajenih kritičnih tački (pragova) poslovanja, odnosno razvoja, a na vama je da navedeni problem sagledate sa aspekta svoga konkretnog biznisa, i da identifikujete posebne opasnosti i zadatke (tačke i pragove razvoja) koji se pred vama mogu pojaviti. To su.

/1/ Kritične tačke odnosno pragovi **tehnološkog karaktera** - na primer rizik kod uvođenja nove i nepoznate tehnologije.

/2/ Kritične tačke tj. pragovi **tržišnog karaktera** - na primer rizik da li će se nabaviti blagovremeno neka deficitarna sirovina, polufabrikat, druga tehnološka komponenta ili trgovačka roba; ili rizik da li će kupci prihvatiti neki novi (kritični) proizvod.

/3/ Kritične tačke (pragovi) **finansijskog karaktera** - na primer rizik da li će neko potraživanje moći na vreme da se naplati; ili rizik da li će banka poverilac odobriti neophodni kredit.

/4/ Kritične tačke (pragovi) **organizacionog, kadrovskog, institucionalnog ili drugog aspekta** rizika - na primer rizik da li će se izvršiti planirana reorganizacija firme; da li će se angažovati potreban stručni kadar i drugo.

Da bi vaš biznis plan bio solidno fundiran identifikujte precizno kritične tačke poslovanja i razvoja sa kojima ćete se susretati u njegovoj realizaciji i detaljno ih obrazložite. Potom projektujte odgovarajuće mere i dodatne potencijale osiguranja - tehnološko-organizacione; marketinške; finansijske; kadrovske i druge, sa kojima ćete problem pretećih pragova razvoja uspešno rešiti.

/O kritičnim tačkama i rizicima poslovanja pročitajte u poglavlju broj 17. "Rizici" u odrednicama od (603) do (624)/, kao i u poglavlju broj 18. "Krizi" od odrednice od broja (625) do odrednice broj (634)/

i) Prikaz menadžmenta

Da bi vaš Biznis plan bio dobro koncipiran i da bi uspešno funkcionisao, potrebno je takođe da, tekstualno i grafički prezentujete **unutrašnju organizaciju** vaše firme - sektore, odseke, odeljenja i/ili referate; zatim **poslove i zadatke** koji će se obavljati u okviru pojedinih organizacionih celina; svakako i organizacionu subordinaciju (nadređenost i podređenost) između članova vašeg radnog tima - od preduzetnika tj. od top (vrhunskog) menadžera do krajnjih izvršilaca. U okviru navedenog, naročito je poželjno, da na odgovarajući izražajan način prezentujete opredeljene kombinacije menadžmenta, koje će vam omogućiti da postanete vrhunski!

/O preduzetničkom menadžmentu pročitajte u poglavlju broj 5. "Preduzetnički menadžment" od odrednica broj (244) do broja (383)

j) Strategije razvoja

Kao mudar i ambiciozan preduzetnik, koji misli na budućnost, svakako da treba da opredelite i odgovarajuće strategije, na osnovu kojih ćete kreirati razvoj

svoga biznisa i svoje firme u narednom srednjoročnom i dugoročnom periodu. Strategija razvoja možete imati više, zavisno od eksternih okolnosti, vaših internih potencijala, a svakako i zavisno od vaših ideja i volje da ih ostvarite. Sagledajte sve okolnosti i kreirajte strategije razvoja primerene vašim mogućnostima.

/O strategijama razvoja pročitajte detaljnije u pododeljku broj 10.3.2.1. "Razvojne strategije" u odrednicama od broja (472) do broja (476)/

k) Plan zaštite biznisa

Brojne su opasnosti koje prete vašem biznisu. Neke od navedenih opasnosti nalaze se u vama samom - u vašem razmišljanju i delovanju (jer obično "čovjek je sam sebi najveći neprijatelj"), a neke dolaze sa strane od neodgovornih i/ili nepoštenih ljudi.

Potrebno je da procenite rizike i opasnosti koji u tekućem periodu ili u perspektivi ugrožavaju vašu firmu, i da preduzmete programske i operativne mere, da te rizike i opasnosti otklonite ili bar relativizirate. Navedite ukratko koji rizici i koje opasnosti prete vašem biznisu, a takođe i koje mere preduzimate odnosno planirate da preduzmete, da biste vaš biznis uspešno zaštitili.

/O opasnostima koje prete vašem biznisu pročitajte u glavi broj 4.1. "Jačanje volje i razvoj mentalnih potencijala" u odrednicama od broja (164) do broja (179), zatim u poglavlju broj 17. "Rizici" od odrednice broj (603) do broja (624), u poglavlju broj 18. "Križa" od odrednice broj (625) do broja (634), a takođe i u knjizi istog autora pod nazivom "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 21. "Gubici u biznisu" od odrednice broj (594) do broja (599) i u poglavlju broj 22. "Zaštita imovine i biznisa" u odrednicama od broja (600) do broja (619)

l) Ostala relevantna određenja menadžment plana

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

/O miks kombinacija pročitajte u glavi broj 5.5. "Umeće kombinovanja" u odrednicama od broja (289) do broja (301)

14.1.3. Marketing plan

(559) MARKETING PLANU POSVETITE POSEBNU PAŽNJU! Kada se odlučite šta je vaš biznis, doneli ste prvu odluku vezanu za marketing. Plan marketinga je srž vašeg razmišljanja o preduzetničkom poslu. Uspešan marketing počinje od vas, preduzetnika. Vi morate da poznajete robu koju proizvodite

i/ili prodajete, uslugu koju pružate i svoje kupce i njihove potrebe. Morate, drugim rečima, poznavati svoje tržište.

U okviru marketing plana vašeg Biznis plana, koga treba da uradite, treba da prezentujete pismeni prikaz analize tržišta, koju ste izvršili, kao i pregled marketing aktivnosti, koje planirate da izvedete, na vašem ciljnom tržištu. U kontekstu toga treba posebno da opredelite i obrazložite sledeće:

a) Marketing informacioni sistem (MIS)

Kakav je vaš Marketing informacioni sistem? Iz kojih izvora i na koji način pribavljate, odnosno nameravate da pribavljate relevantne informacije o ponudi i tražnji proizvoda sa kojima planirate da vodite svoj biznis? Kakav je sistem vaših internih evidencija; sistem obaveštavanja; sistem istraživanja marketinga; i marketing analitički sistem? Odakle dolaze signali koji mogu da ukažu da se nešto menja u vašem biznisu? Koji su bazični informacioni putokazi na koje se oslanjate prilikom donošenja odgovarajućih poslovnih odluka? Prezentirajte primeren model vašeg marketing informacionog sistema i detaljno ga obrazložite!

/O marketing informacionom sistemu pročitajte detaljnije u poglavlju broj 8. "Informisanje u preduzetničkom biznisu" u odrednicama od broja (412) do broja (440)/

b) Funkcije vašeg biznisa na tržištu

Šta je vaš biznis, kome je namenjen i koga zadovoljava? Kakva je njegova društvena korisnost? Koji je njegov društveni značaj? Ukoliko želite apsolutni uspeh, po svim dimenzijama, sagledajte i ovu komponentu vašeg biznisa i obrazložite je na odgovarajući način!

/O funkcijama biznisa na tržištu pročitajte detaljnije u glavi broj 11.1. "Konceptija marketinga" u odrednici broj (501)/

c) Društveno i ekonomsko okruženje

Svaki preduzetnik i svaka preduzetnička firma posluje u nekom društvenom ambijentu (okruženju). Taj ambijent generira određene uslove privređivanja, koji mogu biti tržišnog karaktera (ponuda, tražnja, cene); finansijskog karaktera (banke, krediti); institucionalnog karaktera (zakoni, propisi); prostornog karaktera (urbanističke dozvole); ekološkog karaktera (ekološka zaštita prostora) i/ili nekog drugog karaktera. Relevantni činioci iz okruženja treba da budu predmet posebne pažnje preduzetnika, kako u fazi obavljanja pripremnih aktivnosti za otpočinjanje biznisa, tako i u fazi njegove **tekuće (operativne) i stratejske (razvojne) implementacije**.

Ukoliko ulazite u novi biznis, pre nego što napravite odgovarajuće investicione i operativne korake potrebno je da prethodno proučite i ocenite relevantne uslove poslovanja u datom ambijentu poslovanja. To su:

/1/ **Tržišni uslovi poslovanja** - ponuda (uslovi kupovine nabavnih inputa); tražnja (uslovi plasmana prodajnih outputa); odnosi cena između nabavnih inputa i prodajnih outputa; stabilnost nabavnih i prodajnih cena i drugi činioci i okolnosti vezani za opredeljeno tržišno poslovanje.

/2/ **Finansijski uslovi poslovanja** koji se odnose na uslove dobijanja kredita od banaka ili drugih kreditora - investicioni ili krediti za trajna obrtna sredstva, zatim uslovi za plasman slobodnih novčanih sredstava (davanje sopstvenih novčanih sredstava drugima na kredit). Finansijski uslovi poslovanja odnose se i na stabilnost valute, a u nekom proširenom tretiranju finansija, i na poreski i na carinski sistem, što sve veoma intenzivno može da utiče na uspešnost opredeljenog biznisa.

/3/ **Institucionalni uslovi poslovanja** treba da se posmatraju sa više aspekata, zavisno od toga na koju oblast preduzetničkog poslovanja se odnose. Inače prostor institucionalnog delovanja društvene zajednice na preduzetnički biznis veoma je širok. Obuhvata razne zakone, propise, zabrane i dozvole iz raznih oblasti: iz oblasti finansija - poreze, carine, valutne kurseve; iz oblasti **prometa roba i usluga** - uvozne i izvozne dozvole, zamrzavanja ili ograničavanja cena; iz oblasti **urbanizma, komunalija i ekološke zaštite prostora**; iz oblasti **zdravstvene i sanitarne zaštite** stanovništva i drugih brojnih oblasti na koje se institucionalna regulativa federacije, republike, pokrajine, okruga, opštine ili mesne zajednice odnosi. U institucionalne uslove poslovanja koji imaju implikacije na uspešnost rada preduzetničkih firmi, može se u proširenom smislu računati i vrednovati, i **integrisanost zemlje u međunarodne ekonomske tokove**, kao i razvojna **infrastruktura podrške malom i srednjem biznisu** u kojima je preduzetnički duh posebno izražen.

Napravite analizu društvenog i ekonomskog okruženja u kome planirate svoj biznis i tu analizu posebno obrazložite.

/O društvenom i ekonomskom okruženju pročitajte detaljnije u poglavlju broj 7. "Tržište - ambijent preduzetništva" u odrednicama od broja (398) do broja (401) i u odeljku broj 8.1.1. "Informacije iz okruženja" odrednica broj (415)/

d) **Ciljno tržište**

Ciljno tržište je bazično marketinško određenje preduzetnika i zato mu morate pokloniti punu pažnju. Pre nego što napravite bilo koje ozbiljnije korake vezane za vaš biznis, morate sebi jasno da odgovorite na sledeća pitanja: (108 Str. 32-33)

1/ **Koje tržišne potrebe zadovoljavate?**

2/ **Ko predstavlja vaše ciljno tržište?** Ko su vaši kupci? Nabrojte barem 10 potencijalnih kupaca koji će kod vas obavljati svoje nabavke! Sa koliko od njih ste obavili neposredne razgovore i dobili pozitivna obećanja u tom smislu?

3/ **Na kom području plasirate**, odnosno nameravate da plasirate vaše proizvode i usluge - na lokalnom, regionalnom, zemaljskom (nacionalnom) ili svetskom? Da li imate potrebne relevantne informacije o tražnji na tim tržištima?

Izvršite segmentaciju raspoloživog tržišta i opredelite ciljne segmente kupaca, prema kojima ćete usmeravati vaše marketing napore. Navedite profesionalne kupce - prerađivače, distributere, izvoznike, velike potrošače i druge koji će biti zainteresovani za vašu ponudu. Opišite i profile vaših tipičnih mušterija - po polu; po godinama starosti; po obrazovanju; po imovinskom

stanju; po razlozima (motivima) kupovine i drugim relevantnim i karakterističnim određenjima.

"Bitno je da poznajete profile vaših potencijalnih kupaca da biste svoje marketing napore ograničili na ciljno tržište!"

/O ciljnom tržištu i o načinu izbora ciljnog tržišta pročitajte u glavi broj 7.2 "Ciljno tržište" u odrednicama broj (402) i (403), kao i u glavi broj 11.5. "Ciljni marketing" u odrednicama od broja (511) do broja (521)/

e) Dimenzije i morfologija (razvoj) tržišta

Prva faza u analizi tržišta odnosi se na prikupljanje podataka o prodajnom tržištu. Ukoliko ne postoji dovoljan broj motivisanih kupaca za vaše proizvode i/ili usluge, sve dalje analize su nepotrebne i uzaludne. Takođe ukoliko tržište nije stabilno i ukoliko se ne razvija u pozitivnom smeru, to je takođe razlog da treba ozbiljno razmisliti da li je osnovano pokretati i voditi biznis u takvim uslovima tržišnog poslovanja. Da ne biste u ovom domenu napravili greške, koje bi kasnije mogle skupo da vas koštaju, morate prethodno da izračunate, ili bar da procenite, dimenzije vašeg tržišta i da takođe utvrdite relevantna kretanja na njemu. Kvalitetna saznanja iz ovog domena najbolje ćete formirati ukoliko pribavite odnosno formirate odgovore na sledeća pitanja: Koliko je vaše tržište? Koliko ima potencijalnih kupaca? Koliko će od njih želeći da se snabdeva kod vas? Sa kolikim prosečnim kupovinama? Koliko je vaše procentualno učešće na opredeljenom ciljnom tržištu - u količini proizvoda i po vrednosti? Da li je potencijalno tržište na koje računate u rastu, u stagnaciji, ili u padu? Ako je u rastu, navedite godišnju stopu rasta - projekciju za naredne tri godine. Ako je u padu navedite zbog čega, i kakve su projekcije tražnje u narednom srednjoročnom periodu. (108 Str. 33)

"Upoznajte tržište na kome planirate svoj biznis, pre nego što počnete da ulažete vreme i novac u bilo koji poslovni poduhvat!" (108 Str. 32)

/O tržišnim dimenzijama i tržišnoj potražnji pročitajte u glavi broj 7.3. "Tržišna potražnja" u odrednici broj (404)/

f) Specifičnosti tržišta

Svako tržište ima određene specifičnosti, koje mogu pozitivno ili negativno opredeljivati uspešnost pokrenutog, odnosno vođenog, biznisa. Ove specifičnosti mogu biti veoma različite. Mogu se odnositi na kupce i dobavljače, transportere i špeditere, uslove transporta i skladištenja, stav javnih vlasti prema biznisu i brojna druga pitanja. Prilikom izrade vašeg biznis plana potrebno je i sa ovog aspekta da proučite vaše tržište, kako biste iskoristili posebne povoljnosti, a izbegli specifične zamke i opasnosti, koje na datom tržištu postoje. Da biste ovaj deo vašeg biznis plana dobro uradili, pokušajte da pružite korektan odgovor na sledeća pitanja: Koje su i kakve osobenosti vaših raspoloživih dobavljača, tj. koje su osobenosti vašeg nabavnog tržišta? Koje su i kakve osobenosti vašeg tržišta plasmana? Šta je to što karakteriše vaše ciljno tržište u odnosu na druga tržišta? Procenite i opišite te karakteristike, da biste ih

imali u vidu prilikom donošenja odgovarajućih strategijskih i taktičkih odluka iz domena marketinga. Napravite studioznu analizu tržišnih elastičnosti i drugih osobnosti tržišta ponude i tražnje na kojima ćete nastupati, uključujući i procenu specifičnosti "za" i "protiv" nabavke i plasmana određenih proizvoda sa kojima planirate da poslužete na datom tržištu. Svakako, ako ste već odlučno opredeljeni, argumenti "za" treba da budu jači od onih "protiv". Analiza tržišta i prezentirani podaci o tržištu, treba i za vas, ali i za druge ulagače ili zainteresovane komitente (npr. banke), da bude ozbiljan argumenat da se može ući u planirani biznis.

Ukoliko je vaše tržište specifično sa aspekta delatnosti koju obavljate ili planirate da obavljate, odnosno ukoliko je reč o umetničkom tržištu, sportskom tržištu, političkom tržištu ili nekom drugom tržištu, u tom slučaju identifikujte i procenite tržišne specifičnosti i motive vaših ciljnih respondenata - publike, navijača, birača ili drugih, prema kojima usmeravate vaše marketing aktivnosti, i koji predstavljaju ciljno tržište vašeg biznisa. Pored izraženih motivacija, koje karakterišu vaše kupce odnosno vaše ciljne respondente, proučite i **tržišne elastičnosti**, koje su takođe relevantna odrednica njihove tražnje, da biste po toj osnovi mogli da vodite odgovarajuću cenovnu politiku vaše ponude.

/O pokazivačkim motivima kupaca pročitajte u glavi broj 5.2. "Modni menadžment" u odrednicama od broja (252) do broja (271), a o tržišnim elastičnostima u glavi broj 7.4. "Tržišne elastičnosti" u odrednicama od broja (405) do broja (408)/

g) Kritični faktori uspeha (KFU)

Da biste raspoložive potencijale na vašem ciljnom tržištu na najbolji način aktivirali u svoju korist, odnosno u korist svoga biznisa, potrebno je da proučite dato tržište i da utvrdite kritične faktore uspeha na njemu. Rasčlanite te faktore, kombinujte ih na odgovarajući način i to objasnite.

/O kritičnim faktorima uspeha pročitajte u glavi broj 7.5. "Kritični faktori uspeha (KFU) tržišnog poslovanja", odrednice od broja (409) do broja (411)/

h) Marketing miks

Vrhunski menadžeri marketinga svoje poslovno umeće ostvaruju i dokazuju na taj način što umešno miksiraju (kombinuju) bazične instrumente marketinga: proizvod, cenu, plasman i promociju. Sadržajan model biznis plana sadrži i aplikativan model marketing miksa, koji i vi takođe treba da osmislite i pismeno prezentujete. Prezentujte ga u globalu, a potom i pojedinačno, prateći ovaj tekst datog uputstva.

/O marketing miksu možete pročitati u glavi broj 11.4. "Instrumenti (elementi) marketinga - marketing miks" u odrednicama broj od (504) do broja (510)/

i) Proizvodi i/ili usluge kao roba na tržištu - miks proizvoda i/ili usluga

Da bi vaša preduzetnička firma uspešno poslovala, potrebno je da ponudi kupcima proizvode i/ili usluge za kojima kupci izražavaju potrebu i koje će

prihvatiti. U ovom odeljku vašeg marketing plana prezentirajte osnovne tržišne karakteristike proizvoda i/ili usluga koje nameravate da ponudite vašim kupcima. Napravite pritom poseban opis mogućnosti i načina upotrebe/korišćenja opredeljenih proizvoda tj. usluga, sa posebnom naznakom šta je to što ih razlikuje od konkurentskih proizvoda i/ili usluga. Pod konkurentskim proizvodima i/ili uslugama nemojte samo tretirati iste ili slične proizvode i/ili usluge, već tretirajte i proizvode i usluge supstitute tj. drugačije proizvode i usluge, koji zadovoljavaju istu namenu, jer su vam i oni konkurenti.

Da biste ovaj deo vašeg marketing plana dobro uradili morate dati jasan odgovor na pitanje: šta je i kakav je vaš tržišni proizvod / usluga, odnosno šta je i kakav je ponudbeni asortiman koji nudite svojim kupcima? Opišite pritom - gledajući očima kupca: funkciju, konstrukciju, sadržaj, kvalitet, dizajn, modnost i druga marketinška određenja vašeg proizvoda i/ili usluge odnosno vašeg "paketa ponude" koji ćete ponuditi svojim kupcima. Utvrdite svakako i modni odnosno životni ciklus proizvoda koji prodajete odnosno koji planirate da prodajete na vašem ciljnom tržištu, da biste na osnovu toga mogli da kreirate i primerenu marketing strategiju ponude koja će doneti željeni uspeh.

/O navedenom pročitajte detaljnije u odeljku broj 11.4.1. "Miks asortimana" u odrednici broj (505) i pododeljku broj 4.2.2.3. "Atributi trgovačke robe", u knjizi "Trgovačko preduzetništvo"/

j) Analiza vrednosti

Kakvi su rezultati analize vrednosti koju ste izvršili za vaš ponudbeni proizvod odnosno ponudbeni asortiman? Da li se svi naponi i troškovi koje ulažete u vaš ponudbeni projekat adekvatno tržišno valorizuju? Kao tržišno opredeljen preduzetnik, analizu vrednosti treba da izvršite prilikom ulaska u novi posao, a takođe povremeno u toku njegovog odvijanja, da bi po toj osnovi utvrdili da li su svi troškovi odvijanja projekta opravdani. Analiza treba da vam pokaže da li neku troškovnu komponentu vaše ponude treba smanjiti (ukoliko kupci ne cene posebno vrednosti koju ti troškovi stvaraju), ili povećati (ukoliko kupci posebno visoko vrednuju vrednost do koje dolazi zahvaljujući određenim troškovnim ulaganjima). Cilj analize vrednosti je da se - u realizaciji određene proizvodnje i/ili prometa, dođe do najboljeg odnosa između finalne troškovne vrednosti datih proizvoda i/ili usluga, i zahteva kupaca.

U verziji biznis plana koji vi radite, ukoliko ste početnik u biznisu, napravite primerenu analizu vrednosti proizvoda i/ili usluga iz vaše ponude - u upoređenju sa proizvodima i uslugama neposrednih konkurenata, koji nude iste i/ili slične proizvode i/ili usluge. Utvrdite pritom, da li treba neku troškovnu komponentu vaše ponude da povećate ili smanjite, da biste došli do najboljeg odnosa troškova i efekata koje treba da ostvarite. Poželjno je da u tom smislu uradite i cost-benefit analizu iz koje će se videti struktura troškova i efekata koje ostvarujete, odnosno planirate da ostvarite na opredeljenom projektu. Svakako ukoliko želite da budete vrhunski u svojoj ponudi kreirajte osmišljeno "lanac vrednosti" odnosno "miks vrednosti" svoje ponude, koji će u sebi sadržati set pojedinačnih privlačnih atributa, koje kupci ponaosob cene, a koje će u zbirnom sadržaju ceniti još i više.

/O analizi vrednosti pročitajte u pododeljku broj 10.3.1.3. "Analiza vrednosti" u odrednicama od broja (468) do broja (470)/

k) Konkurencija

"Uspeh vašeg biznisa opredeliće vaši konkurenti!", glasi jedna drevna trgovačka izreka. Već smo vam u prethodnom tekstu ukazali na činjenicu da vaši konkurenti nisu samo oni preduzetnici koji nude iste proizvode i/ili usluge kupcima kojima se i vi obraćate sa vašom ponudom, već i oni koji nude proizvode supstitute, koji su po tehnologiji izrade i sadržaju različiti, ali koji zadovoljavaju iste potrebe potrošača kao i vaši proizvodi. Složit ćete se na primer da su bioskop i poslastičarnica potpuno različite poslovne organizacije, ali u određenom smislu su ipak konkurenti, ukoliko pretenduju na pažnju, vreme i novac istih kupaca.

U svakom slučaju pre nego što uđete sa svojom ponudom na određenu tržišnu arenu, proverite pažljivo prethodno: Ko su vaši konkurenti? Nabrojte ih što više, izbegavajući pritom da ishitreno ne zauzmete stav, da ste, ili da ćete biti, jedini ponuđač na određenom tržištu. Koje su prednosti, a koje slabosti njihova ponude u odnosu na vašu? Sagledajte pritom i ocenite sve tipove prednosti i slabosti konkurencije: cenovne, kvalitativne, asortimanske, modne, uslužne, finansijske (davanje robe na odloženo plaćanje), lokacijske i druge. Utvrdite takođe i da li konkurencija jača ili slabi. Da li je neko od konkurenata prestao sa radom? Pokušajte da saznate koji su to razlozi, jer to za vas može biti veoma poučno. Utvrdite svakako koliko je - odnosno koliko će biti, vaše učešće, a koliko učešće konkurenata u zadovoljavanju potreba kupaca (potrošača, publike) na određenom tržištu. Na osnovu čega planirate da zadržite, odnosno da osvojite svoj "komad" tržišta?

Napravite studioznu analizu direktnih konkurenata. Ako je potrebno, da biste ih bolje upoznali, kupite njihove proizvode i/ili usluge i detaljno ih proučite. Uporedite dobijenu vrednost sa cenom koju su konkurenti odredili za svoje artikule odnosno uslužne vrednosti i uporedite to sve sa svojom ponudom. Napišite svoje mišljenje o svakom od glavnih konkurenata, njihovim proizvodima i/ili uslugama, ponudbenim kapacitetima, lokaciji, marketinškim karakteristikama i tržišnim orijentacijama. Utvrdite da li su primarno orijentisani na cenu (visoku ili nisku), na kvalitet, na ekskluzivitet ili masovnost, na dodatne usluge - finansijske, transportne, servisne ili neke druge, da biste po toj osnovi mogli da kreirate konkurentnu "strategiju diferencijacije" u odnosu na njihovu ponudu.

/O konkurenciji i metodama za postizanje konkurentne prednosti pročitajte detaljnije u glavi broj 5.8. "Metodi za postizanje konkurentne prednosti" u odrednicama od broja (320) do broja (332) i u odeljku broj 8.1.5. "Informacije o konkurenciji i konkurentima" u odrednici broj (421)/

e) Komparativne prednosti

U startu morate znati: koje su komparativne (uporedne) prednosti vašeg biznisa u odnosu na neposredne konkurente. Da biste ostvarili poželjnu konkurentsku prednost, bar kod nekog segmenta vaših ciljnih kupaca, u nečemu morate biti prvi! Navedite sadržinske, kvalitativne, modne, cenovne,

lokacijske, uslužne ili neke druge prednosti sa kojima ćete se superiorno pozicionirati u konkurentskom nadmetanju sa drugim učesnicima na vašem ciljnom tržištu. Ocenite te prednosti, objektivno ih vrednujte i opišite!

/O strategijama za postizanje konkurentske prednosti pročitajte u odeljku broj 5.8.1. "Strategije za postizanje konkurentske prednosti" u odrednicama od broja (323) do broja (332)

lj) Karike robnog prometa

Svakako već znate da od pozicije preduzetnika i njegovog biznisa u kanalima prometa veoma zavisi i uspešnost njegovog biznisa. Nisu sve pozicije u kanalima prometa podjednako povoljne. Primarna raspodela (preraspodela novostvorene vrednosti koja se obavlja na tržištu kroz razmenu), više je naklonjena jednim delatnostima i granama privređivanja, nego drugim, više odgovara jednim preduzetnicima - zavisno od njihove tržišne pozicije, nego drugim. U sastavljanju svoga biznis plana morate odgovoriti i na pitanje: "Koje karike robnog prometa ćete povezivati? Hoćete li se baviti samo proizvodnjom, ili ćete obavljati grosistički, detaljistički, angrodetaljistički, posrednički i/ili neki drugi promet. Kakva je pozicija vaše opredeljene proizvodnje odnosno prometa (proizvoda i/ili usluga) u primarnoj raspodeli na datom tržištu? Da li se tu u proseku dobro zarađuje ili ne? Da li bi neko vaše pomeranje na gore (prema primarnoj proizvodnji, uvozu ili grosističkom prometu) ili na dole (prema finalnoj proizvodnji, izvozu ili detaljističkom prometu) popravilo vašu tržišnu poziciju?

/O karikama robnog prometa možete pročitati u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 19. "Kanali prometa" u odrednicama od broja (484) do broja (565)/ kao i u odrednicama: (474)-(476) ove knjige/

m) Opseg tržišnog pokrivanja

Za sigurnost vašeg biznisa na opredeljenom tržištu veoma je važno da znate koliki deo toga tržišta ćete pokrivati sa vašim proizvodima i/ili uslugama, koje ćete plasirati na njemu. Što je veći opseg vašeg tržišnog pokrivanja, to je i vaša pozicija na datom tržištu sigurnija. Da biste napravili kvalitetnu analizu ovog tipa, potrebno je da prethodno takođe pružite odgovor na sledeća pitanja: Koliko je, odnosno koliko će biti vaše apsolutno i relativno (procentualno) učešće na opsluživanom tržištu? Koliki deo nezadovoljenog tržišta ćete u startu "pokriti", a koliki deo ćete morati da "otmete" od drugih, konkurenata?

n) Izvori snabdevanja

Ukoliko se opredeljujete za proizvodnju prezentujte neophodne podatke o raspoloživim izvorima snabdevanja, mogućim dobavljačima i cenama sirovina, polufabrikata, pomoćnih komponenti i materijala, opreme, delova za montažu i/ili ugradnju i drugim materijalnim i vrednosnim inputima. Ukoliko se opredeljujete za trgovinu, prezentujte takođe neophodne podatke o raspoloživim izvorima snabdevanja, mogućim dobavljačima i nabavnim cenama trgovačke robe, da biste po tom već na početku utvrdili da li vaš biznis ima ekonomskog smisla. Pristupite analizi nabavnog tržišta, i rezultate analize precizno obrazložite!

/O izvorima snabdevanja i o dobavljačima pročitajte u odeljku broj 8.1.2. "Informacije o dobavljačima" u odrednicama broj (416) i (417)/

n) Plan nabavke

Da biste u startu krenuli na pravi način, morate imati dobar plan nabavke materijalnih inputa sa kojima ulazite u biznis. **Na ulasku u novi biznis** potreban vam je takođe plan nabavke zemljišta, prostora, opreme i uređaja, koji predstavljaju fiksne fondove odnosno osnovna sredstva opredeljenog biznisa. **U tekućoj realizaciji biznisa**, potreban vam je plan nabavke sirovina, polufabrikata, sitnog inventara i drugih materijalnih komponenti ukoliko se opredeljujete za proizvodnju. Ukoliko se opredeljujete za klasičnu trgovinu ili drugi robni promet, potreban vam je sadržajan i solidan plan nabavke trgovačke robe, koju ćete pošto je nabavite prodavati svojim kupcima. Plan nabavke treba opredeliti sa dva bazična aspekta. Sa aspekta opredeljenog / nabavnog **asortimana** i sa aspekta opredeljenih **dobavljača**. Da biste napravili dobar plan nabavke pokušajte da precizno odgovorite na sledeća pitanja: Kakav je vaš plan nabavke? Šta sve sadrži i za koji vremenski period se odnosi? Šta ćete u početku nabavljati - navedite asortiman nabavke? Pod kojima uslovima (cenovnim, saobraćajnim i/ili drugim) ćete nabavljati potrebna materijalna dobra, i od koga? Kreirajte "miks dobavljača" koji će vam obezbediti rentabilno i stabilno snabdevanje na duži rok! Objasnite zbog čega ste se opredelili za navedene dobavljače. Opišite takođe i način uspostavljanja i vođenja vaše komunikacije sa opredeljenim ciljnim dobavljačima. Opišite modelski sadržaj vaše nabavne komunikacije!

/O nabavci i o planu nabavke možete pročitati u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 10. "Nabavka" u odrednicama od broja (221) do broja (246)/

o) Plan logistike

Nabavljena dobra treba dopremiti, otpremiti, uskladištiti i na odgovarajući način kondicionirati i zaštititi, kako bi sačuvala svoju fizičku i tržišnu vrednost. Sve navedeno spada u oblast marketing logistike, što predpostavlja da i za ovaj domen vašeg preduzetničkog poslovanja morate napraviti odgovarajući plan - plan logistike. Da biste napravili dobar plan logistike potrebno je da kvalifikovano i precizno odgovorite na sledeća pitanja: Kako ćete i pod kojim uslovima obavljati transport odgovarajućih materijalnih (a možda i ljudskih) resursa? Gde ćete skladištiti i na koji način ćete skladištiti materijalne vrednosti sa kojima ćete raspolagati i poslovati u svom biznisu? Objasnite, a ako možete i vizuelno (kartografski; grafički) predstavite šemu logističkih tokova između korespondentnih punktova u koje će roba dolaziti i iz kojih će roba odlaziti radi realizacije vašeg biznisa. Reč je o: dobavljačima - vašem magacinu - pogonu (prodavnicu) - kupcima, i/ili drugim punktovima.

/O logistici možete pročitati u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 11. "Marketing logistika" od odrednice broj (247) do broja (268)/

p) Plan komuniciranja

Navedite ukratko kakav je vaš plan uspostavljanja i vođenja komunikacija sa dobavljačima, kupcima i drugim ciljnim komitentima. Posebno istaknite model komuniciranja koji ste opredelili za velike profesionalne kupce, kojima ćete prodavati vaše proizvode i/ili usluge. Razdvojeno predstavite opredeljene modele:

/1/ **interpersonalne (direktne; lične) komunikacije** koju ćete obavljati verbalno (govorno), pisano (korespondencijom), preko Interneta i/ili na druge načine, kao i

/2/ **masovne (medijski posredovane) komunikacije** koju ćete obavljati preko mas-medija: - štampanih, elektronskih, računarskih, medija u prostoru i drugih.

U predstavljanju navedenih modela kreativno izrazite vaš komunikacijski talent, u čemu imate punu slobodu izražavanja! Kreirajte "miks komunikacija" koji će vam doneti zadovoljavajući uspeh!

/O komuniciranju možete pročitati u glavi broj 5.7. "Umetnost komuniciranja" od odrednice broj (302) do broja (319), a takođe i u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" poglavlje broj 9. "Komunikacije u trgovini" od odrednice broj (206) do broja (220)/

r) Plan promocije (miks promocije)

Kada je promocija (predstavljanje) u pitanju, treba prevashodno da imate na umu profil klijenata kojima se obraćate sa svojom ponudom, i motive njihove kupovine (ako je reč o kupcima) odnosno motive njihove prodaje (ako je reč o dobavljačima). Naime, svrha promotivnih aktivnosti je u tome da se potencijalni klijenti informišu, ubede ili podsete na vašu ponudu odnosno ponudu vaše firme. Profil klijenata (kupaca, dobavljača, publike ili drugih) je značajan sa stanovišta izbora medija (medija plan) i sredstava promocije. Da biste uticali na opredeljeno ciljno tržište vi morate znati šta ono gleda, sluša, čita, gde, kada i koliko često. Kakav je tip poruka, odnosno koje su poruke koje dolaze do svesti i podsvesti ciljnih klijenata (108 Str. 34) / Da biste napravili dobar plan promocije morate pružiti zadovoljavajući odgovor na sledeća pitanja: Kakav je plan predstavljanja vašeg biznisa i vaše ponude? Kako se promocijono pozicionirate odnosno kako ćete se promocijono pozicionirati u svesti, vremenu i budžetu vaših kupaca i/ili drugih klijenata? Kako ćete miksirati (kombinovati) medije - medija plan, i sredstva propagande? Kako ćete izgrađivati povoljne odnose sa ciljnom javnošću (Public relations)? Šta je, odnosno šta će biti, osnov vašeg pozitivnog imidža i poželjnog publiciteta u ciljnoj javnosti? Koje prodajne i/ili druge usluge ćete pružati vašim kupcima i/ili drugim komitentima u cilju obezbeđenja njihove lojalnosti i pospešivanja vašeg biznisa? Koje umešne metode lične prodaje ćete koristiti u cilju ostvarivanja maksimizacije pozitivnih prodajnih efekata na vašem ciljnom tržištu? Ako možete, kreirajte i prezentujte primeren vizuelni displej (izložak), neke vaše propagandne ili druge promocijone poruke!

/O promociji možete pročitati u odeljku broj 11.4.4. "Miks promocije" odrednica broj (508), u odeljku broj 11.4.5. "Nivoi (faze) miksiranja" u odre-

dnicama (509) i (510), a takođe i u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 13. "Uređenje prodajnog i izložbenog prostora" i poglavlju broj 14. "Promocija" od odrednica broj (319) do broja (410)/

s) Plan cena

Cena je pored: proizvoda (ponudbenog asortimana), distribucije (kanala, mesta i vremena plasmana) i promocije, četvrti instrumenat marketinga. Pored profitnog, cena ima i snažno promociiono određenje, što ukazuje da planu cena morate pokloniti punu pažnju.

Kakav je vaš plan u pogledu cena i uslova prodaje? Pre nego što ovo opredelite morate utvrditi kakvi su vaši proizvodi odnosno usluge u odnosu na konkurentske. Ako vaša ponuda prednjači u odnosu na konkurente, u tom pogledu možete postići veću cenu. Ukoliko se pak radi samo o uključivanju još jednog istog ponuđača tipa "i ja", u tom slučaju ćete verovatno morati ići sa nižom cenom i povoljnijim uslovima prodaje, da biste tako već opredeljene kupce privukli na svoju stranu. Ako okolnosti dozvole, tek kasnije ćete možda moći da podignete cene svojih artikala i da se cenovno izjednačite sa drugim ponuđačima istih proizvoda i/ili usluga. U ovom drugom slučaju, ako startujete po modelu "i ja", ceo poduhvat nosi znatne rizike, jer cenovni rat nikog nije usrećio, naročito ne manje biznismene.

Primarni činilac u određivanju cena proizvoda i/ili usluga koje ćete plasirati na tržištu je **vrednost koju ti proizvodi odnosno usluge imaju u očima kupaca**. Ukoliko ste sigurni u jedinstvenost, ekskluzivnost, kvalitet, povoljnost ili druge prednosti koje vaš proizvod/usluga ima u odnosu na konkurente, u tom slučaju možete ići sa većom cenom. Ako niste kvalifikovano uvereni u navedeno, dobro promislite prilikom određivanja vaših prodajnih cena. Morate biti svesni da je strategija "visokih cena" veoma rizična i da se može primenjivati samo u onim slučajevima kada je ponuda preduzetnika - po nekim bitnim određenjima apsolutno superiorna u odnosu na konkurente. U svakom slučaju, jedno je sigurno: konačan sud o vrednosti vašeg proizvoda i/ili usluge daje tržište. Ukoliko imate i najmanje sumnje u superiornost svoje ponude izvršite poređenje u odnosu na ponude neposrednih konkurenata. Da biste cenovno bili konkurentni, razmislite o cenovnim bonifikacijama (popustima), cenovnim povoljnostima (odloženo plaćanje na primer) i drugim specijalnim uslovima prodaje koje ćete ponuditi vašim klijentima. (108 Str. 34)

Prilikom određivanja vaših cena, morate takođe voditi računa i o pristupačnosti vaših proizvoda ciljnim kupcima, odnosno o izboru najpovoljnijeg načina i lokacije prodaje. Pošto sve detaljno izvagajte, napravite vašu cenovnu ponudu, izložite je analizi i sve to korektno obrazložite!

/O cenama možete pročitati u poglavlju broj 12. "Cena" od odrednice broj (532) do broja (545), kao i u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 15. "Cena" od odrednice broj (411) do broja (422)

t) Plan prodaje

Plan prodaje je plan kanala i načina plasmana robe i/ili usluga na tržištu. Plan prodaje je ne samo operativni, nego je i stratejski dokumenat koji treba

da pomogne preduzetniku da uspešno finalizuje svoje marketinške aktivnosti. Plan prodaje treba da se zasniva na korektno izvedenoj analizi tržišta, koja treba da pokaže da li na datom ciljnom tržištu ima dovoljno motivisanih kupaca, na koje se sa izvesnom sigurnošću može računati da će biti klijenti preduzetničke firme. Ukoliko na datom (rasploživom) tržištu nema dovoljno motivisanih i platežno sposobnih kupaca za proizvode/usluge preduzetničke firme, sve druge analize su uzaludne i bespredmetne.

Prilikom sastavljanja plana prodaje neophodno je da planirate prodaju najmanje za tri godine unapred. Nemojte ulagati kapital, vreme i napore da biste kreirali prodaju koja će kratko trajati, i koja vam neće omogućiti da izvučete natrag svoj uloženi kapital, i da pritom još nešto pristojno zaradite.

Pre nego što kreirate svoj plan prodaje, potrebno je takođe da odgovorite na neka bitna pitanja, koja se mogu sistematizovati na sledeći način: Prvo - da li već imate nekog iskustva u prodaji istih ili sličnih proizvoda? Da li ćete opredeljenu prodaju realizovati lično, ili imate kvalifikovanu prodajnu službu odnosno kvalifikovane saradnike za obavljanje navedenih poslova? Možda ćete angažovati zainteresovane pojedince ili prodajne timove, kojima ćete ponuditi da u vaše ili njihovo ime, za vaš ili njihov račun, plasiraju vaše proizvode? Da li ste opredelili područje - lokalno, regionalno, zemaljsko, međunarodno, na kome planirate plasman svojih proizvoda i/ili usluga? Koji model prodaje ćete primenjivati za pojedina diferencirana i specifična tržišta? Koje su karakteristike tih prodajnih modela?

Opišite detaljno kako ćete prodavati svoju robu i/ili svoje usluge. Koje kanale plasmana ćete koristiti: direktnu prodaju; prodaju preko pošte; prodaju preko Interneta; prodaju na veliko i/ili prodaju na malo; prodaju u svojoj prodavnici ili u staništu kupca; prodaju preko distributera; franšizinga, komisiona, nerobnog posredništva, ili nešto drugo? U kojim prodajnim metodama i tehnikama će vaša prodaja biti superiornija u odnosu na prodaju vaših neposrednih konkurenata? Izložite pismeno plan vaše prodaje - metodološki i kvantitativno i taj plan obrazložite? Da bi plan bio zasnovan na realnim pokazateljima analizirajte druge prodaje sličnog karaktera. Koristite podatke trgovačke komore, udruženja preduzetnika, uprave za prihode ili drugih kvalifikovanih institucija, koje prate određene prodaje na određenim područjima.

/O metodama i načinima prodaje možete pročitati u odeljku broj 11.4.3. "Miks distribucije" u odrednici broj (507), kao i u knjizi istog autora "Trgovačko preduzetništvo" u poglavlju broj 12. "Prodaja" od odrednice broj (269) do broja (318)/

i) Strategije marketinga

U teoriji je obrađeno, a u praksi se primenjuje više različitih strategija marketinga. Mnoge od tih strategija se međusobno dopunjuju. Izaberite i opredelite nekoliko odgovarajućih marketing strategija i kreirajte odgovarajući "miks strategija" sa kojim ćete ostvariti uspeh. Obrazložite vaše opredeljenje!

/O strategijama marketinga možete pročitati u pododeljku broj 10.3.2.2. "Marketing strategije" od odrednice broj (477) do broja (485)/

v) Tip marketinga

Postoje **individualni** i **kolektivni marketing**, a postoje takođe i **horizontalni** i **vertikalni marketing**. Procenite koji od navedenih marketinga vama najviše odgovara i izvršite odgovarajuće opredeljenje.

Obrazložite to opredeljenje!

/O vrstama marketinga možete pročitati u glavi broj 11.6. "Vrste marketinga" u odrednicama od broja (529) do broja (531)/

14.1.4. Finansijski plan

(560) JASNO, NAJKRITIČNIJI DEO VAŠEG BIZNIS PLANA JE FINANSIJSKI! Formulišući uspešno ovaj deo planskog dokumenta, opredelićete vitalne programe svog finansijskog delovanja, koji će vam biti vodič za čuvanje "finansijskog zdravlja" vašeg biznisa, dok se budete kretali kroz burne vode prve godine rada, a i kasnije. (49 Str.55)

"Opredelite i finansijsku strategiju svog biznisa!"

Vaš biznis ste verovatno dobro zamislili - treba da obavljate posao koji volite i da pritom činite usluge drugima, donoseći im tako potrebne koristi i zadovoljstva. Međutim, ukoliko u svom poslu ne ostvarujete dobit, propašćete - osim ako nemate pristupe neograničenoj količini para.

"Ako ne znate šta se finansijski dešava u vašem biznisu, niste u dobroj poziciji da ostvarite potreban uspeh na dugi rok!"

Pre nego što vam detaljnije prikažemo kako se sastavlja finansijski plan, važno je da znate da je za rentabilno vođenje biznisa neophodno osnovno poznavanje računovodstva.

Većina sitnih preduzetnika koristi "gotovinski" metod računovodstva uz sistem evidentiranja, koje je možda nešto više od brižljivo vođene čekovne knjižice u koju se unose sva primanja i svi izdaci. Ukoliko je vaš biznis već sada (ili kasnije postane), nešto više od manje dopune porodičnog prihoda, trebaće vam nešto drugo. Trebaće vam odgovarajuće računovodstvo prilagođeno potrebama vašeg biznisa.

"Upoznajte računovodstvene pojmove i naučite da čitate finansijske izveštaje!"

U knjižarama možete naći računovodstvene obrasce za mala preduzeća, zajedno sa jednostavnim dnevnim i glavnim knjigama (karticama), uz koje su date razumljivo napisane instrukcije. Ukoliko ste svesni da je vaše poznavanje računovodstva u toj meri rudimentarno - a posao koji želite da obavljate zahteva solidan finansijski pristup, u tom slučaju obavezno potražite pomoć iskusnog knjigovođe. Novac koji ćete mu dati za njegovu uslugu, sigurno će biti manji od koristi koju ćete ostvariti urednim vođenjem i umešnim korišćenjem svog računovodstva.

"Vodite jasne finansijske evidencije!"

(561) UTVRDITE PRECIZAN FINANSIJSKI PLAN SVOG BIZNISA! Tako ćete sebe kasnije poštediti mnogih neprijatnosti.

Veliki broj preduzetničkih firmi propadne svake godine iz različitih razloga. Jedan od glavnih razloga za to je i nedostatak sredstava u nekoj od faza poslovne reprodukcije, zato što preduzetnik nije vodio dovoljno računa o finansijskom aspektu svoga posla.

Da biste izbegli ovu opasnost, morate još pre ulaska u operativni biznis analizirati tri pitanja:

- (1) Koliko novca i druge imovine imate (raspoloživi potencijali)?
- (2) Koliko novca će vam trebati da započnete opredeljeni biznis (osnivačka ulaganja)?
- (3) Koliko novca će vam trebati da ostanete u biznisu (tekući operativni troškovi)?

Na **prvo pitanje** ćete odgovoriti tačno, ukoliko precizno utvrdite svoju novčanu i drugu vrednu pokretnu i nepokretnu imovinu (potraživanja i druga aktiva), a takođe i obaveze koje imate prema trećim licima (dugovanja i ostala pasiva).

Odgovor na **drugo pitanje** uslovljava da na osnovu investicionog (razvojnog) plana obračunate precizno sva inicijalna ulaganja i početne troškove vezane za pokretanje opredeljenog biznisa. Potrebno je znači, da utvrdite vrednost prostora, objekta, opreme, uređaja, robe, licenci, dozvola, osiguranja, reklame i drugih izvesnih, ili neizvesnih vrednosti i izdataka, koje treba angažovati, odnosno potrošiti pre početka opredeljenog posla.

Treće pitanje (koliko novca vam je potrebno da ostanete u biznisu), rešićete na taj način, što ćete sve projektovane troškove podeliti na dva dela: neodložne početne troškove i buduće operativne troškove.

Neodložni početni su oni **troškovi** koji će nastati i koje ćete morati pokriti pre nego što biznis "krene", odnosno pre nego što počnete da ostvarujete bilo kakve i bilo kolike prihode od svog biznisa. U ove troškove uračunajte sve izdatke osnivačkih ulaganja (obezbeđenje i uređenje poslovnog prostora; nabavka i ugradnja opreme; plaćanje komunalnih priključaka; plaćanje raznih osnivačkih taksi; finansiranje reklame povodom osnivanja firme i drugo). U ove troškove uračunajte svakako i tekuće izdatke za početak i odvijanje posla, u početnoj fazi rada, pre nego što određeni prihodi počnu da pristižu. **Tekući operativni izdaci** su, kao što znate: nabavka robe; plate zaposlenih radnika; zakup prostora; porezi; tekuća reklama; tekući komunalni troškovi - voda, struja, grejanje, telefon, osiguranje, transportni troškovi i drugo.

Od momenta kada krenete sa operativnim biznisom, određeni prihodi će svakako početi da pristižu. Međutim, na njih ne možete da računate prilikom planiranja operativnih troškova. Moraćete unapred raspolagati sa određenim novčanim kapitalom i tekuće operativne troškove morate sa njim izmirivati, barem nekoliko dana ili nedelja, a možda i meseci unapred, dok prvi prihodi ne počnu znatnije da pristižu.

Pošto po navedenim osnovama utvrdite koliko vam je novca potrebno da otpočnete (ili proširite) svoj biznis, tada možete da donesete odluku da li ćete ići

dalje ili ne. Ukoliko vam računica pokaže da su troškovi veći od prihoda koje biznis može da ostvari, treba obavezno da proverite dve stvari:

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

Ukoliko vam računica pokaže da je planirani biznis apsolutno isplativ, ali da u izvesnom periodu zahteva znatnija ulaganja, koja vi sami ne možete finansijski da pokrijete, u tom slučaju razmišljajte o mogućim izvorima sredstava iz kojih ćete pokriti nedostajući manjak kapitala.

"Budno motrite na svoje finansije!"

(562) FINANSIJSKI PLAN SE RADI U ODABRANOJ VARIJANTI PO ODGOVARAJUĆOJ TEHNOLOGIJI. Odaberite odgovarajuću varijantu, a poštujujte propisanu tehnologiju izrade plana. Finansijski planovi nisu rigidni dokumenti formalističkog karaktera, već su jasni putokazi i snažna podrška biznismenima u preduzetničkom odlučivanju.

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

Navodimo jedan **model finansijskog plana** iz američke literature, apsolutno pogodan i za uslove finansijskog poslovanja u našem preduzetničkom ambijentu. (49 Str.55-156).

Prema ovom modelu delovi finansijskog plana preduzetničke firme su:

- pretpostavke finansijskog plana,
- studija alternativa finansiranja,
- analiza i ocena isplativosti pojedinih (opcionih) poslovnih poduhvata,
- plan izvora sredstava,
- probni bilans stanja,
- probni bilans uspeha,
- projekcija toka gotovine (cash flow) i
- revizija finansijskog plana, ukoliko je potrebno sprovesti reviziju.

Ukratko ćemo vas upoznati sa svakim od navedenih segmenata finansijskog plana, sa naznakom - da što se tiče pojedinih rubrika (pozicija plana), svaki biznis ima svoje karakteristike i specifičnosti, pa se prema tome, prilikom izrade vašeg plana i vi prilagodite tome, i uradite finansijski plan koji će odražavati karakteristike i specifičnosti vašeg opredeljenog biznisa.

14.1.4.1. Pretpostavke finansijskog plana

(563) SVAKI FINANSIJSKI PLAN SE ZASNIVA NA ODREĐENIM PRETPOSTAVKAMA KOJE TREBA UTVRDI TI I PRECIZNO DEFINISATI! Pretpostavke finansijskog plana su kratke konstatacije o uslovima pod kojima planirate da radite. One treba da odraze:

- karakteristike vašeg biznisa,
- tržišnu situaciju u kojoj se nalazite, odnosno u kojoj ćete obavljati vaš biznis,

- kapitalne mogućnosti sa kojima raspolazete, odnosno sa kojima ćete raspolagati prilikom ulaska u posao,
- potrebe za poslovnim prostorom, opremom, nameštajem, instalacijama i drugim fiksnim fondovima,
- potrebe za trajnim obrtnim sredstvima (cirkulirajućim kapitalom) sa kojim ćete obavljati opredeljeni posao,
- potrebe za finansijskim sredstvima sa kojima ćete izmirivati plate zaposlenih - u periodu pripremnih aktivnosti i u periodu kasnijeg tekućeg poslovanja,
- potrebe za finansijskim i/ili materijalnim sredstvima koja će služiti za pokriće ostalih pripremnih (investicionih) i tekućih (operativnih) aktivnosti,
- datum planiranog ulaska u investicioni projekat, vreme njegove realizacije, kao i finansijske poslove i aktivnosti koje treba obaviti u pripremnom periodu, da se investicija završi i biznis pripremi i osposobi za redovnu eksploataciju,
- datum planiranog ulaska u redovno eksploataciono (tekuće) poslovanje, kao i finansijske poslove i aktivnosti koje, u tekućem procesu rada, treba obavljati,
- prosečan planirani promet i/ili planirano povećanje prometa - dnevne, nedeljne, mesečne, tromesečne i/ili godišnje prodaje,
- planirane materijalne troškove tekućeg poslovanja,
- plate zaposlenih i ostale ključne izdatke, koji će imati uticaja na ostvarenje finansijskog plana,
- bruto razliku u ceni (maržu, rabat),
- bruto i neto dobit (profit) i druge relevantne finansijske pokazatelje.

"Opredelite pretpostavke na kojima će se zasnivati vaš finansijski plan!"

Pretpostavke finansijskog plana, koje ćete opredeliti, treba da se zasnivaju na prethodno urađenim planovima pozicioniranja, menadžmenta i marketinga. Na osnovu navedenih planova treba da izvršite **situacionu analizu** (postojeće stanje) i **projektnu analizu** (buduće prognozirano-projektno stanje) relevantnih finansijskih činilaca, okolnosti i procesa, da biste na osnovu toga uradili korektan finansijski plan, koji će zadovoljiti vaše potrebe.

Radite kako vam izlažemo i nećete pogrešiti. Nesumnjiva je korist od navedenih analiza i projekcija. Njihova izrada, nameće vam potom obavezu da kontinuirano pratite rezultate svojih poslovnih aktivnosti.

"Vaše analize i projekcije treba da budu eksplicitne i jasne!"

Moguće dubioze i otvorena finansijska pitanja morate rešiti pre nego što krenete u konkretne aktivnosti. Sva nametnuta ili moguća finansijska neslaganja morate razrešiti - ili makar razmotriti i razumeti.

"Finansijsko planiranje je možda opterećenje, ali je to jedan od bitnih ključeva za uspešno otvaranje vrata preduzetničkog biznisa!"

14.1.4.2. Studija alternativa finansiranja

(564) UTVRDATE MOGUĆE IZVORE KAPITALA IZ KOJIH MOŽETE FINANSIRATI SVOJ BIZNIS! Brojni su izvori sredstava koje preduzimljivi biznismeni mogu koristiti u finansiranju poslovnih poduhvata za koje se opredele. Svi raspoloživi izvori kapitala nisu podjednako povoljni i izdašni, što preduzetniku koji planira ulazak u određeni posao, nameće obavezu da izvrši studijsko analiziranje pojedinih izvora, kako bi došao do saznanja, u kom strategijskom i operativnom smeru treba da usmeri svoje finansijske aktivnosti.

"Situacija na finansijskim tržištima stalno se menja, što znači da ukoliko strategijski razmišljate, morate kontinuirano pratiti uslove dobijanja i cenu kapitala, za koji ste zainteresovani!"

Studija alternativa finansiranja treba da vam ukaže na moguće alternative (varijante) finansiranja vašeg biznisa - sopstveni ili tuđi izvori, kao i da vam omogući da odaberete onu alternativu, koja je u datim uslovima najpovoljnija. U svakom slučaju, navedenom studijom treba da uporedite uložena sredstva - sopstvena, a i ukupna (sopstvena + tuđa) i svakako očekivani nivo dobiti, sa planiranim troškovima i finansijskim izdacima (isplatama) u raznim kombinacijama, dok ne dođete do najbolje varijante koja će ići u prilog odabrane investicije. Studije, odnosno analize koje iz njih proističu, treba da pripremate kvartalno, a takođe i na nivou poslovne godine, tako da se sa njima mogu predvideti finansijske konsekvence eventualnih promena, koje ćete vršiti u strategiji vaše preduzetničke firme. Dobro urađena studija finansiranja omogućiće vam izradu planova zaduženja (po projektima/poslovima, po vremenu i po poveriocima), planova plasmana (upotrebe) raspoloživog neraspoređenog kapitala i planova investicija koje možete realizovati u posmatranoj budućnosti.

Utvrdite i izložite moguće modele finansiranja vašeg biznisa i dajte ocenu povoljnosti i izdašnosti pojedinih izvora.

/O finansiranju biznisa pročitajte detaljnije u poglavlju broj 9. "Finansiranje biznisa", u odrednicama od broja (441) do broja (456)/

14.1.4.3. Analiza i ocena isplativosti finansijskog poduhvata

(565) IZVRŠITE ANALIZU I OCENU NEKOLIKO RAZLIČITIH POSLOVNIH PODUHVATA, KAKO BISTE OPREDELILI ONAJ KOJI VAM FINANSIJSKI NAJVIŠE ODGOVARA! Analize i ocene ovog tipa rade se za svrhe planiranja poduhvata i ključnih finansijskih aktivnosti do 5 godina unapred.

"Analiza planiranih investicija treba da vam pokaže stopu oplodnje i povraćaja uloženog kapitala na investiciju za određeni poduhvat (proizvod i/ili uslugu), za određeno vreme, na određenom tržištu!"

Analiza i ocena finansijske isplativosti pojedinih (opcionih) poslovnih poduhvata, treba da vam omogući da izvršite izbor optimalnog poslovnog cilja (izbor optimalnog posla), a takođe i izbor optimalne predmetne (menadžment i

marketing) i finansijske strategije, u moru mogućih poslovnih i finansijskih alternativa, koje se pred vama postavljaju.

Pored drugih kriterija, koje treba koristiti prilikom vrednovanja određenih poslova, odnosno projekata, finansijske kriterije morate posebno uvažavati, jer ni jedan preduzetnički biznis ne može biti dovoljno uspešan, ukoliko nije i finasijski uspešan. Analiza finansijske uspešnosti razmatranog posla odnosno projekta, izvodi se na taj način što se uradi račun rentabiliteta (cost benefit analiza), koji treba da pokaže da li je posao/projekat, koji se ukazuje kao poslovna mogućnost, i finansijski isplativ. U okviru računa rentabiliteta posebno treba da izračunate **mrtvu tačku rentabiliteta**, koja pokazuje koliko prometa (ukupnog prihoda) morate da ostvarite, pri raspoloživim uslovima finansiranja, da biste sa tim prometom mogli da pokrijete sve troškove poslovanja. Mrtva tačka rentabiliteta je kontrolni pokazatelj finansijskog menadžmenta, i treba je uvek koristiti da bi se utvrdilo od kog nivoa iskorišćenosti kapaciteta poslovnih poduhvat donosi dobit, ispod koga nivoa se ne sme ići, kako se ne bi proizvodivao gubitak.

Izračunavanje mrtve tačke rentabiliteta pretpostavlja utvrđivanje prometa odnosno ukupnog prihoda koji se može ostvariti na raznim nivoima iskorišćenosti kapaciteta, odnosno na raznim nivoima poslovne zaposlenosti. Pretpostavlja takođe i poznavanje troškova, koji će nastati, da bi se došlo do odgovarajućeg nivoa prihoda. Troškovi se pritom moraju diferencirati na fiksne (stalne, nepromenljive) i varijabilne (promenljive).

Fiksni troškovi, kao što znate predstavljaju troškove čiji se obim ne menja sa povećanjem obima proizvodnje i/ili prometa. U ovu grupu troškova spadaju na primer: troškovi zakupnine poslovnog prostora, troškovi amortizacije obračunati po vremenskom metodu, plate zaposlenih radnika ukoliko se navedeni radnici ne plaćaju po učinku, već po vremenu provedenom na poslu i drugi troškovi sličnog karaktera.

Varijabilni troškovi predstavljaju troškove čiji se obim (veličina) menja u zavisnosti od obima proizvodnje i/ili prometa koji se ostvaruju u datom tekucem poslovanju. U ove troškove spadaju: nabavna vrednost sirovina, repromaterijala, trgovačke robe i drugih materijalnih inputa koji sa supstancom ulaze u ukupnu proizvodnju, promet i prihod koji ostvaruje preduzetnička organizacija. U varijabilne troškove takođe spadaju i plate osoblja, ukoliko se ono za svoj rad plaća po ostvarenom učinku - ostvarenoj proizvodnji i/ili prometu, i drugi slični troškovi.

Mrtva tačka rentabiliteta, kao što smo već istakli, pokazuje koliko prometa odnosno ukupnog prihoda treba da ostvarite, pod datim uslovima poslovanja (cenovnim, troškovnim i drugim), da biste sa tim prometom tj. prihodom mogli da pokrijete samo troškove - bez dobiti i gubitka, na datom projektu. Mrtva tačka rentabiliteta dobija se pomoću sledećeg matematičkog obračuna: (108 Str. 42)

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

Gde su:

MTR = mrtva tačka rentabiliteta
 UFT = ukupni fiksni troškovi
 UVT = ukupni varijabilni troškovi
 OUP = odgovarajući nivo ukupnog prihoda

Povedite računa da analiza planiranih investicija treba da vam pokaže i koju finansijsku strategiju treba primeniti da bi se dobili najbolji rezultati.

"Testirajte različite varijante ulaganja rada i sredstava, da biste došli do najbolje kombinacije!"

/O finansijskim strategijama koje možete koristiti u svom poslovanju pročitajte u pododeljku broj 10.3. 2.3. "Finansijske strategije", u odrednicama od broja (486) do broja (489)/

14.1.4.4. Plan izvora sredstava

(566) IZABERITE NAJBOLJE IZVORE FINANSIRANJA VAŠEG BIZNISA!

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

Tek pošto utvrdite koliko vam je kapitala (materijalnog i novčanog) potrebno da počnete ili proširite svoj biznis, tada možete doneti odluku da li ćete ući u razmatrani projekat ili ne. Imajte pritom u vidu da mnogi projekti ne donose dobit odmah, već kasnije tek nakon druge ili treće godine poslovanja. Ukoliko je to slučaj i sa vašim projektom, u tom slučaju morate imati i **plan finansijskih rezervi**, kako biste što bezbolnije prošli kroz taj kritični period pripreme i uhodavanja biznisa, u kome nema prihoda ili su troškovi veći od prihoda. (108 Str. 39)

Inače, kao što smo vam već napomenuli, u finansijskom planu koji kreirate, treba da razdvojite i posebno prikažete: (a) finansijska i materijalna sredstva kao i izvore tih sredstava u **fazi osnivanja firme** i njenog otpočinjanja sa radom od (b) finansijskih i materijalnih sredstava odnosno izvora sredstava u **fazi tekućeg (uhodanog; razrađenog) vođenja biznisa**. Sasvim je izvesno da će bazični izvori sredstava u pripremnoj fazi investicionih aktivnosti, biti drugačiji od izvora sredstava u fazi redovnog tekućeg poslovanja.

Akcentat u vašoj studiji alternativa finansiranja, o kojoj smo već izlagali u prethodnom tekstu, stavite na prvu (investicionu) fazu vaših finansijskih aktivnosti. Tek pošto uspešno pređete tu fazu vašeg preduzetničkog angažovanja, možete se direktnije uključiti na rešavanje finansijskih i drugih problema druge (tekuće) faze.

U izradi plana izvora sredstava, treba još jednom pažljivo da razmotrite moguće opcije finansiranja i da pritom napravite opredeljenje - koja od raspoloživih opcija najviše odgovara konkretnim uslovima otpočinjanja i vođenja odabranog biznisa.

"Možda je kombinovano investiciono finansiranje - iz nekoliko različitih izvora, najbolje rešenje za vaš biznis!"

Da bismo vam olakšali posao u kreaciji plana izvora investicionih sredstava sa kojima ćete krenuti u posao, navodimo vam uprošćen primer jednog modela, koji će vam, kada ga upoznate, pomoći da i vi napravite pristojan plan izvora sredstava za vaš biznis. (49 str. 56)

AKTIVA (SREDSTVA)	CENA	PASIVA (IZVORI SREDSTAVA)
Gotovina	15 000	Lična štednja
Potraživanja	16.000	Iz profita
Zalihe robe	24.000	Kredit od prodavca
Kamionet za dostavu	60.000	Već u posedu
Mašina za pakovanje	80.000	Kupovina na rate
Kancelarijski sto i stolice - tezga	25.000	Već u posedu
Računska mašina	5.000	Kupovina na rate
Pisaća mašina	25.000	Već u posedu
Vaga	10.000	Kupovina na rate

Da biste napravili dobar plan izvora investicionih sredstava, potrebno je da popišete sva sredstva koja nameravate da koristite u svom biznisu. Da utvrdite znači, koliko je investicija potrebno za poslovni poduhvat koji planirate da izvedete, a takođe i iz kojih izvora možete da obezbedite sredstva za navedene namene.

I ako vi možda planirate da neka sredstva nabavljate u fazama tokom godine, za svrhe izrade probnog bilansa stanja - koji takođe treba da uradite, pretpostavite da ćete ih sve obezbediti na početku. Nije loše da ih uvek imate pred očima, kako biste unapred znali šta u perspektivnom periodu treba da nabavite.

Što se tiče tekućeg finansiranja vašeg redovnog poslovanja, situacija je tu znatno jednostavnija, a i rešenja su izvesnija. U finansijski zdravim preduzetničkim firmama, trajna obrtna sredstva (tzv. cirkulirajući ili optičajni kapital), kao i druga sredstva potrebna za tekuće finansijsko poslovanje, obezbeđuju se najvećim delom iz ukupnog prihoda koji se ostvaruje redovnim poslovanjem. Ako su uslovi poslovanja izuzetno povoljni, deo sredstava za ove namene se može obezbediti i iz robnih kredita dobavljača, odnosno iz novčanih kredita banaka i/ili drugih ovlašćenih kreditora, koji su zainteresovani da pozajmljuju novac uz kamatu.

"Ako procenite da je profitna stopa koju možete da ostvarite u nekom poslu znatno veća od kamatne stope na pozajmljeni kapital, koji možete da dobijete od banke i/ili drugog kreditora, u tom slučaju ima puno ekonomskog osnova, da u dati posao uđete i sa tuđim sredstvima!"

14.1.4.5. Probni bilans stanja

(567) PROBNI BILANS STANJA SLUŽI DA SE NA OSNOVU NJEGA PROJEKTUJE POLAZNO FINANSIJSKO STANJE SA KOJIM SE ULAZI U OPREDELJENI BIZNIS! Ovaj dokumenat se u praksi takođe naziva i "Proforma bilansa stanja" ili "Proforma aktive, pasive i usklađivanja kapitala". Probni bilans stanja se radi unapred pre nego što su "sve kockice složene" da bi se unapred prikazala potrebna aktiva (sredstva) i pasiva (izvori sredstava) koje je nužno formirati i uklopiti da bi se odabrani biznis mogao uspešno odvijati. Probni bilans stanja treba da vam pokaže koliko investicija zahteva vaš biznis i u kojoj vrednosnoj i tehnološkoj strukturi. Odnosno, koliki deo uloženog kapitala treba da se nalazi u fiksnom obliku, posebno u obliku trajnih obrtnih sredstava, u obliku sirovina i repromaterijala tj. u trgovačkoj robi, u novcu za kupovinu sirovina, repromaterijala odnosno trgovačke robe kao i u potraživanjima za isporučenu robu kupcima i drugim dužnicima.

Sadržaj probnog, a i stvarnog bilansa stanja, zavisi od veličine i složenosti konkretnog biznisa i u pojedinim delovima razlikuje se od jedne do druge firme.

U daljem tekstu navodimo osnovnu konstrukciju **bilansa stanja** po osnovnim pozicijama, sa jasnom naznakom da se te pozicije mogu dalje rasčlanjivati, zavisno od sadržajnosti biznisa i strukture pojedinih bilansnih pozicija. (49 Str.61-63)

BILANS STANJA

Naziv organizacije (preduzeća, radnje):
Stanje na dan:

I AKTIVA

1. Obrtna sredstva	
Gotovina	
Potraživanja ukupna	
Potraživanja umanjena za sporna i sumnjiva	
Neto realizovana vrednost	
Zalihe	
Kratkoročna ulaganja	
Unapred plaćeni izdaci	
Ukupno obrtna sredstva	

2. Dugoročna ulaganja (detaljan popis)	
-	
-	

...	
Ukupno dugoročna ulaganja	

3. Fiksni kapital - osnovna sredstva	
Zemljište	o
Objekti: - nabavna vrednost	
- otpisani (amortizovani) deo vrednosti- ispravka vrednosti.....	
- sadašnja knjigovodstvena vrednost.....	
Oprema: - nabavna vrednost	
- otpisani (amortizovani) deo vrednosti- ispravka vrednosti	
- sadašnja knjigovodstvena vrednost.....	
Nameštaj/instalacije:- nabavna vrednost	
- otpisani (amortizovani) deo vrednosti- ispravka vrednosti	
- sadašnja knjigovodstvena vrednost.....	
Automobili/kamioneti:-nabavna vrednost	
- otpisani (amortizovani) deo vrednosti- ispravka vrednosti	
- sadašnja knjigovodstvena vrednost.....	
Ukupna sadašnja (neto) vrednost fiksnog kapitala	

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

II OBAVEZE (PASIVA)

5. Kratkoročne obaveze	
Dobavljači	
Kratkoročne menice	
Dospele obaveze po dugoročnim menicama	
Dospele kamate	
Dospeli porezi	
Dospele obaveze za plate	
Ukupne kratkoročne obaveze	

6. Dugoročne obaveze	
Dospele menice.....	
....	
Ukupno dugoročne obaveze	
Ukupne obaveze	

7. Kapital	
Ukupan kapital vlasnika (inikosna firma) ili	
Kapital (na ime)	
Kapital (na ime)	
...	
(Ortačka firma)	
Ukupno ortački kapital ili	
Akcionarski kapital (inkorporativno preduzeće)	
Akcije	
Uplaćeni kapital preko normalne vrednosti	
Neraspoređena dobit	
Ukupan akcionarski kapital	
Ukupno obaveze i kapital	

III USKLAĐIVANJE KAPITALA

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

OBJAŠNJENJE POJEDINIHZ POZICIJA PROBNOG BILANSA STANJA (49 Str. 62-63):

Naziv organizacije: Zakonski naziv preduzetničke firme, vrsta bilansa, dan, mesec i godina. To se mora istaći na vrhu izveštaja.

I Aktiva: obuhvata sve što ima vrednost i što preduzetnička firma poseduje, ili zakonski potražuje. Ukupna aktiva obuhvata neto realizovanu i neto knjigovodstvenu (neto sadašnju) vrednost. Neto realizovana i neto knjigovo-

dstvena vrednost se dobijaju oduzimanjem predviđenih odbijanja na ime sumnjivih i spornih potraživanja, amortizacije (ispravke vrednosti) i smanjenih budućih usluga (kao što je, na primer, premija osiguranja na smanjenu amortizovanu vrednost osnovnih sredstava tokom trajanja polise osiguranja) od nabavne cene aktive.

W (1) **Obrtna sredstva (cirkulirajući kapital):** obuhvataju gotovinu i sredstva koja se mogu pretvoriti u gotovinu u roku od 12 meseci od datuma utvrđivanja bilansa stanja (ili za vreme jednog ustanovljenog ciklusa reprodukcije). Osim gotovine u blagajni i depozita po viđenju u banci (npr. čekovni računi i redovni računi štednje), u obrtna sredstva takođe spadaju:

Potraživanja: iznosi koje kupci treba da plate za isporučenu robu, ili izvršene usluge.

Zalihe: obuhvataju zalihe sirovina i repromaterijala, kao i trgovačku robu namenjenu prodaji koja se nalazi u zalihama.

Kratkoročna ulaganja: obuhvataju neke vrednosne papire, ili druge vrednosti sa kojima preduzetnik raspolaže, a od kojih se ubira kamata ili dividenda i koje će u roku od godinu dana biti konvertovane u gotov novac. Nazivaju se i razmenjivim hartijama od vrednosti ili kratkoročnim plasmanima i obuhvataju akcije i obveznice, certifikate o depozitu i oročene štedne račune. Navedite ih u bilansu stanja po ceni koštanja ili po tržišnoj vrednosti, onoj od ove dve, koja je manja.

Unapred plaćeni izdaci: obuhvataju robu, beneficije, ili usluge koje je preduzetnička firma unapred platila a još ih nije preuzela ili počela da koristi. Tu na primer, spada: unapred plaćena roba, kancelarijski materijal, zaštita kroz osiguranje, zakupljeni prostor i dr.

2. **Dugoročna ulaganja** ili dugoročna aktiva. Ovde spadaju posedi ili drugi materijalni i novčani resursi, koje preduzetnička firma namerava da zadrži najmanje godinu dana i za koje je tipično da donose kamatu ili dividendu. Tu spadaju akcije, obveznice i štedni računi namenjeni za specijalne svrhe.

W (3) **Fiksni kapital - osnovna sredstva:** obuhvataju ono što se naziva objektima i opremom. To su sredstva koja preduzetnik nabavlja i poseduje da bi ih koristio za rad, a ne za svrhe preprodaje. Zemljište se navodi po prvobitnoj kupovnoj ceni, bez iznosa povećanja ili smanjenja ili amortizacije. Ostala osnovna sredstva se navode po nabavnoj ceni umanjenoj za ispravku vrednosti, tj. za amortizovani deo. Osnovna sredstva mogu biti i iznajmljena. Zavisno od zakupnog aranžmana, može biti potrebno da se u bilansu stanja navede i njihova vrednost i obaveza po iznajmljenoj imovini.

4. **Ostala aktiva:** obuhvata sredstva koja nisu navedena ni pod jednom od prethodnih stavki aktive. To su, na primer, materijalna sredstva kao što su zastarela oprema koja bi se mogla prodati kao otpad i nematerijalna sredstva kao što je zaštitni znak.

II Obaveze: se odnose na sve novčane obaveze preduzetničke organizacije i na sva potraživanja poverilaca na njenu aktivu.

5. **Kratkoročne obaveze:** obuhvataju sve dugove i obaveze koje treba platiti u roku od 12 meseci, ili tokom jednog reprodukcionog ciklusa. Tipični primeri su:

Dugovanja prema dobavljačima: obuhvataju iznose koje treba isplatiti isporučiocima robe i usluga, kupljenih u vezi poslovanja preduzetničke firme.

Kratkoročne menice: obuhvataju saldo glavnice izdatih menica koji treba platiti na ime kratkoročnih dugovanja po osnovu pozajmljenih sredstava.

Dospеле obaveze po dugoročnim menicama: odnose se na tekuća dospeća od ukupnog salda po izdatim menicama sa rokom dužim od 12 meseci.

Dospela kamata: obuhvata sve dospеле provizije kreditora (banaka, dobavljača), po osnovu korišćenja kratkoročno i dugoročno pozajmljenih kapitala i kredita odobrenih preduzetničkoj organizaciji.

Dospeli porezi: troškovi poreza državi koji su prema predračunu računovođe nastali tokom datog knjigovodstvenog perioda.

Dospеле obaveze za plate: obuhvataju iznose plata radnicima koje su dospеле za isplatu.

6. Dugoročne obaveze: obuhvataju izdate menice, plaćanje po ugovorima i hipotekama, koje treba platiti tokom perioda koji je duži od 12 meseci i od jednog obrtnog ciklusa. Navode se u visini ukupno obračunatog salda, umanjenog za tekuća dospeća.

7. Kapital: naziva se još i neto vrednost. Obuhvata potraživanja vlasnika na aktivu preduzeća (firme, radnje). U inokosnom ili ortačkom preduzeću, kapital je prvobitni ulog svakog vlasnika, plus eventualni prihodi ostali u firmi nakon isplate profita vlasnicima. U akcionarskom preduzeću vlasnici su akcionari. U ovom preduzeću kapital je zbir svih uloga akcionara uvećan za zadržani, neraspoređeni prihod nakon isplate dividendi.

Ukupne obaveze i kapital: obuhvataju zbir ova dva iznosa i taj zbir mora uvek da odgovara zbiru ukupne aktive.

III Usklađivanje kapitala: primenjuje se kod inokosnih i ortačkih firmi. Ovim izveštajem se usklađuje raniji sa sadašnjim kapitalom, iskazanim u tekućem bilansu stanja. U njemu je dat kapital na početku obračunskog perioda i detaljno prikazane sve dopune ili umanjjenja ovog iznosa do kojih je došlo tokom tog perioda. Dopune, odnosno izdvajanja, u principu predstavljaju neto prihod ili gubitak, tj. doprinos, odnosno odbitak (povlačenje; trošenje) od strane vlasnika.

Kod korporacija (akcionarskih preduzeća), ova vrsta izveštaja naziva se "Izveštaj o neraspoređenoj dobiti". U njemu su navedena povećanja ili smanjenja akumuliranog a neraspoređenog neto prihoda od početka tekućeg perioda.

14.1.4.6. Probni bilans uspeha

(568) PROBNI BILANS USPEHA SLUŽI DA SE NA OSNOVU NJEGA IZLOŽI PROJEKCIJA FINANSIJSKIH EFEKATA (REZULTATA) PLANIRANOG BIZNISA!

Probni bilans uspeha u praksi se još naziva i: "Operativni finansijski plan" ili "Projekcija prihoda i troškova". Sastavni delovi probnog bilansa uspeha su analiza i ocena isplativosti poslovnog poduhvata, iz kojih može takođe lako da se sagleda finansijska osnovanost planiranog i ostvarenog biznisa.

"Usvojite i koristite važeće knjigovodstvene obrasce za iskazivanje finansijskih rezultata biznisa, što će vam veoma olakšati organizovanje i vođenje vaših finansijskih poslova!"

Probni bilans uspeha radi se tabelarno, da bi se na taj način u preglednoj formi mogli iskazati i pratiti svi prihodi i rashodi preduzetničke firme, i da bi se takođe, na osnovu toga izračunali dobici (profit), po mesecima i na nivou cele godine. U našem finansijskom zakonodavstvu usvojen je propisan model bilansa uspeha, koji knjigovođe koriste prilikom izrade periodičnih obračuna i završnih računa poslovnih firmi.

U daljem tekstu navodimo pogodan model bilansa uspeha posebno primenljiv za trgovačke firme. U ovom modelu izdvojeni su troškovi prodaje (redni broj 2.), koji u trgovini uglavnom obuhvataju fakturnu cenu robe plaćenu dobavljačima plus zavisne troškove nabavke trgovačke robe. Pored toga u prezentiranom modelu je navedena i bruto razlika u ceni tj. trgovačka marža ili rabat (red. br. 3) koja se dobija tako, što se od ukupnog prihoda, - koji se u trgovini dobija prodajom robe po prodajnim (većim) cenama, oduzmu troškovi prodaje robe tj. svi troškovi koji su nastali u procesu nabavke robe po nabavnim (nižim) cenama, kao i troškovi čuvanja robe. Kao što ste mogli da zaključite razlika u ceni (marža; rabat) po jedinici proizvoda (komadu, metru, litru) obračunava se u trgovini na taj način, što se od prodajne (veće) cene datog artikla oduzme nabavna (manja) cena; tj. cena po kojoj je dati trgovački proizvod nabavljen.

Bilans uspeha u proizvodnim ili uslužnim preduzetničkim firmama je još jednostavniji. U njima se dobit (profit) dobija tako što se od ukupnog prihoda dobijenog prodajom proizvoda i/ili usluga, oduzmu nastali troškovi i pripadajuće takse i porezi.

MODEL BILANSA USPEHA TRGOVAČKOG PREDUZEĆA

Ovaj model se radi tabelarno da bi se u preglednoj formi mogli iskazati i pratiti svi prihodi i rashodi preduzetničke firme; da bi se izračunali dobici (profit) po mesecima i na nivou cele godine.

Pogodan model ovoga plana je sledeći:

[illegible]

Rashodi perioda I to:									
- Plate osoblja									
- Izdaci osoblja									
- Spoljne usluge									
- Nabavke - (kancelarijske i operativne)									
- Popravke i održavanje									
- Reklama									
- Kola, dostava i putovanje									
- Računovodstveni i drugi poslovi									
- Zakup									
- Telefon									
- Komunalije									
- Osiguranje									
- Porezi									
- Kamata									
- Amortizacija									
- ...									
- Ostali rashodi (specificirati)									
- Razno (ne specificirati)									
4. Ukupni rashodi									
5. Neto dobit (Bruto razlika u ceni manje ukupni rashodi) (3-4)									

Već smo istakli da je navedeni model operativnog finansijskog plana primenljiv za trgovinu. Za određenu proizvodnju odnosno za finansijske, servisne ili druge usluge može se napraviti drugi model ovog dokumenta. Navedeni pregled prihoda i rashoda modelskog je karaktera. U pojedinačnoj praksi mogu se pojaviti razni prihodi i rashodi koje treba poznavati i procenirati u sopstveni finansijski plan. Prema specifičnostima vašeg biznisa možete dodati ili izbrisati konkretne vrste prihoda i izdataka koje odgovaraju vašem biznis planu. Vodite računa da ne objedinite suviše vrsta prihoda i/ili izdataka pod jednom stavkom (karticom, računom) da ne biste izgubili kontrolu nad pojedinačnim komponentama. Istovremeno, nemojte ih ni razlagati do te mere da vam računovodstvo postane dosadna obaveza, a ne sredstvo za kreativno upravljanje.

U projekciji troškova bitno je takođe da **razdvojite fiksne od varijabilnih troškova**. Fiksni troškovi (zakupnine, plate osoblja po vremenu, amortizacija, troškovi grejanja i drugo), obično se znaju i procenjuju na godišnjoj osnovi i dele na dvanaest jednakih mesečnih vrednosti. Stavke kao što su nabavna vrednost robe, troškovi prodaje i slični, varijabilni su troškovi i planiraju se za period (mesec) u kome će nastati.

OBJAŠNJENJE POJEDINIHZ POZICIJA PROBNOG BILANSA USPEHA (DATOG MODELA ZA TRGOVINU):

1. Prihodi (prodaja): U odeljak (kolone i redove) prihoda unesite sve prihode koje planirate da ostvarite po raznim osnovama svoga biznisa. U

kolonu "procena" unesite procenjene iznose prihoda od prodaje po raznim organizacionim delovima (ako imate složenu firmu), odnosno po ključnim proizvodima koje planirate za plasman na svom ciljnom tržištu. Uključite i procenjenu prodaju za gotov novac ili čekove (mušterijama), kao i planiranu prodaju preko računa (firmama i drugim pravnim licima). Kako se biznis dinamički odvija, u kolonu "ostvarenje" unosite iznose ostvarene prodaje za svaki mesec redom, kako budete izvodili pojedinačne računice mesečnih prodajnih učinaka.

Iz stavke "prihoda" isključite sve prihode koji nisu striktno vezani za konkretan biznis (firmu) za koji pravite predračun.

2. Troškovi nabavke: Troškove nabavke, kao i prihode, treba takođe da planirate po mestima nastanka (organizacionim jedinicama) - ukoliko vam je firma složeno strukturirana i po nosiocima (glavnim proizvodima ili linijama proizvoda).

Ova stavka obuhvata ne samo procenjene i ostvarene troškove nabavke robe (fakturna cena plaćena dobavljačima plus zavisni troškovi nabavke robe), koja je planirana za prodaju (procena), odnosno koja je u posmatranom periodu prodana (ostvarenje), već i vrednost početnih zaliha ranije nabavljene robe, koja je planirana za prodaju (procena), odnosno koja je prodana (ostvarenje). Znači, obuhvata vrednost sve robe koja je planirana za prodaju, odnosno koja je prodana u posmatranom periodu, bez obzira kada je nabavljena. "Ostvarene" troškove takođe ažurno unosite za svaki mesec, čim vam ti podaci budu poznati. Navedeno će vam omogućiti da blagovremeno uočite i reagujete, ukoliko na nekoj stavci (mestu ili nosiocu troškova) dođe do neplaniranog proboja troškova, koji mogu da ugroze rentabilitet vašeg poslovanja.

3. Bruto razlika u ceni (marža, rabat): Podatak o planiranoj, odnosno ostvarenoj razlici u ceni dobićete na taj način što ćete od ukupnog prihoda oduzeti ukupne troškove nabavke.

4. Rashodi:

- Plate osoblja - obuhvataju: osnovicu plate, plus prekovremeni rad, plus stimulacije za izuzetne radne rezultate.
- **Izdaci za zaposlene** - obuhvataju plaćene godišnje odmore, bolovanja, penzijsko-invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje i druge izdatke koji se obračunavaju na rad zaposlenog osoblja.
- **Spoljne usluge** - uključuju razne usluge fizičkih i pravnih lica, do kojih je došlo zbog neplaniranog povećanja obima posla, zbog kvarova nekih mašina i uređaja ili drugih razloga.
- **Nabavke** - obuhvataju troškove nabavki kancelarijskog i drugog potrošnog materijala i druge troškove tekućih nabavki, isključujući troškove nabavki trgovačke robe, koja stavka je uključena u prethodnu poziciju "Troškovi prodaje".
- **Popravka i održavanje** - obuhvataju izdatke na redovnom održavanju objekta, opreme i robe, uključujući i povremene veće izdatke kao što su farbanje ili stavljanje tapeta.
- **Reklama** - uključuje troškove neophodne za promociju (predstavljanje) firme i ponudbenog asortimana radi postizanja željenog obima prometa.

- **Kola, dostava i putovanje** - obuhvataju troškove korišćenja privatnog automobila za obavljanje posla, uključujući troškove amortizacije i popravke, zatim troškove parkinga, putarine, odlaska na službeni put, itd.
- **Računovodstveni i drugi poslovi** - obuhvataju troškove knjigovođe, advokata i drugih stručnjaka sa strane.
- **Zakup** - odnosi se na troškove plaćanja zakupa trećim licima, vlasnicima korišćenih prostora i objekata.
- **Telefon** - obuhvata troškove telefona.
- **Komunalije** - voda, grejanje, struja, itd.
- **Osiguranje** - osiguranje objekta ili proizvoda od požara ili druge štete, osiguranje od nesreće na radu i druga osiguranja
- **Porezi** - porez na dobit, porez na imovinu, porez na promet i dr.
- **Kamata** - kamate plaćene poveriocima (banci, dobavljačima).
- **Amortizacija** - amortizacija osnovnih sredstava (fiksno kapitala).
- **Ostali rashodi** (specificirati) - razni, npr. najam opreme, najam prodajnog mesta i drugo.
- **Razno** (bez preciziranja) - sitni izdaci bez posebnih računa.

5. **Neto dobit (neto profit)**. Da biste utvrdili čistu dobit, od bruto razlike u ceni oduzmite ukupne rashode.

"Dobit (profit) se može definisati i kao razlika između ukupnog prihoda (UP) i ukupnih rashoda (UR)!"

$$\text{Dobit/profit} = \text{UP} - \text{UR}$$

10.1.4.7. Projekcija toka gotovine (cash flow)

(569) **MNOGE USPEŠNE FIRME, KOJE SU PROFITABILNO POSLOVALE, BANKROTIRALE SU ZBOG NELIKVIDNOSTI!** Projekciju toka gotovine tj. plan gotovine, treba precizno raditi jednom mesečno, a projektovati globalno za jednu godinu.

"Planovima gotovine treba predvideti fluktacije (oscilacije) u nivou gotovine u pojedinim poslovnim poduhvatima, odnosno po pojedinim periodima u kojima se ti poduhvati ostvaruju!"

Da biste projekciju toka gotovine mogli kvalitetno da uradite potrebno je da poznajete i da vremenski pratite i analizirate sve prihode i sve troškove koji nastaju, i koji mogu da nastanu, u vašem biznisu. Na osnovu kvalitetnih analiza i projekcija priliva i odliva gotovine, pravićete i kvalitetne planove kratkoročnog zaduživanja i investiranja, koje strategijsko i tekuće vođenje vašeg biznisa uslovljava.

"Ažurne analize i korektne projekcije tokova gotovine obezbeđuje vam psihički neopterećeno poslovanje i spasavaju vas od teškoća i stečaja!"

Imajte u vidu da izdaci u preduzetničkom biznisu nastaju na različite načine po različitim osnovama i da se takođe mogu pojaviti i u različito - planirano i/ili neplanirano vreme. Nekada se čak pojavljuju u neprijatnim "rojevima", u kojim slučajevima treba imati i jake živce i raspoloživu finansijsku snagu da se pokriju.

„Finansijski je zdrav onaj biznis u kome su raspoloživa gotovina i pripele naplate uvek, u zbiru, veće od dospelih izdataka!”

Mesečni i godišnji plan gotovine koji pravite treba da sadrži očekivane naplative prihode, prilive gotovine po drugim osnovama, kao i isplatu materijalnih troškova, troškova radne snage, režijskih troškova i druge gotovinske isplate za dati nastupajući mesec i za planiranu poslovnu godinu.

Glavni izvor priliva novca u vašem biznisu formiraće se od prodaje artikala vašim kupcima. Može se formirati i po nekim drugim osnovama, zavisno od karaktera vašeg biznisa i vaše domišljatosti da pronađete pošten način na koji se još može zaraditi i naplatiti novac.

Kada je reč o naplativim prihodima koje ćete ostvarivati od prodaje, jasno je da će oni varirati od jednog meseca do drugog, zavisno od sezonskih, modnih ili drugih kretanja na tržištu, ili drugih činilaca vezanih za vaš biznis. Ono što je bitno, to je da utvrdite da li će vaša mesečna prodaja ostvarivati dovoljno naplativih prihoda, da sa njima možete uredno plaćati pripadajuće mesečne račune, koje će vama ispostavljati vaši poverioci.

„Upamtite da nijedan posao nije završen sve dok ček ne prođe kroz banku!”

Globalno posmatrano, računicu toka gotovine možete izvesti po sledećoj šemi:

Red. broj	OPIS	Meseci						
		Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	...
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	RASPOLOŽIV NOVAC a) Stanje na žiro računu b) Gotovina u blagajni ili u džepu							
2.	PREDVIĐENE NAPLATE NOVCA PO RAZNIM OSNOVAMA							
3.	UKUPNA GOTOVINA I PRILIV GOTOVINE (1+2)							
4.	MESEČNE ISPLATE (IZDACI) a) ... b) ... c) ...							
5.	STANJE GOTOVINE NA KRAJU MESECA (3-4)							

Ako je stanje procenjene gotovine (red.br. 5) na kraju svakog meseca pozitivno, možete smatrati da sa aspekta novčane likvidnosti, vaš biznis ima smisla i da treba raditi na njegovom održavanju i unapređenju. Ako je redni broj 4. veći od rednog broja 2, a naročito od rednog broja 3., i ukoliko navedeno

tendira da i dalje ostane u tim relacijama, to je dovoljan razlog da se ozbiljno preračunate, da biste utvrdili šta je u pitanju: opravdana tekuća nelikvidnost ili problematičan posao?

"Kada je reč o vašim finansijama, budite nemilosrdno realni!" (Braun)

14.1.5. Izvodljivost biznis plana

(570) PROVERITE IZVODLJIVOST SVOG BIZNIS PLANA! Da li vaš plan može da funkcioniše? Da li je realan? Da li je dovoljno obećavajući da bi se maksimalno angažovali na njegovom ostvarivanju?

Pošto ste plan napravili, vratite se i detaljno ga ponovo pregledajte po svim relevantnim elementima. Odvojite onoliko vremena koliko je potrebno da plan još jednom detaljno proverite, pre nego što se finansijski, materijalno i radno angažujete na njegovom ostvarivanju. Ako plan nije izvodljiv, bolje je da to utvrdite odmah pre početka posla, nego da posle godinu dana shvatite da "sipate" snagu i novac u promašeni poduhvat. Ukoliko utvrdite da je potrebno izvršiti neke izmene u planu pre nego što uđete u posao, izvršite ih! Vratite se na projektovani **bilans stanja** i **bilans uspeha** i ponovo pažljivo odvagajte sve planirane iznose. Vratite se i na **tok gotovine** i ako je potrebno, takođe korigujte brojke. Posebno pažljivo pogledajte brojke koje se odnose na planirane **troškove**, jer se obično kod troškova u planu naprave najveće greške. Ljudi su skloni da potcene neke troškove, a druge uopšte da ne predvide. Ili da sagledaju samo urgentne troškove, a da one koji će nastati kasnije jednostavno previde.

Proverite **cene svih inputa** (ulaznih veličina) i **outputa** (izlaznih veličina) i ponovo se detaljno presaberite. Ukoliko naknadnim istraživanjem utvrdite da je neka stavka vašeg plana previsoka ili preniska, promenite je! Promene možete da upišete ispod ili iznad prvobitno unesenih podataka u tabeli. Pošto sve proverite i uradite eventualne korekcije, imaćete revidiranu projekciju plana o prometu i troškovima za 12 meseci.

Izračunajte mrtvu tačku rentabiliteta na osnovu revidiranih brojki. To je kao što znate tačka na kojoj se spajaju nastali troškovi i ostvareni promet. Pre te tačke troškovi su zbog povećanih početnih ulaganja veći, a promet manji. Posle te tačke promet, po pravilu, brže raste od rasta troškova. Bez obzira da li vam se mrtva tačka rentabiliteta čini prihvatljivom ili ne, obavezno je objektivno izvagajte. Dobro je da pritom svoj biznis plan pokažete nekom upućenom stručnjaku, koji će pažljivo pregledati planirane brojke i ukazati vam na eventualne propuste koje ste možda napravili u njegovom koncipiranju. Savetnik treba da vam ukaže ne samo na troškove i opasnosti koji su izvesni, već i na neke vaše prednosti sa kojima raspolazete, a koje vi možda niste dovoljno sagledali u opredeljivanju i planiranju svog biznisa (49 Str.117)

"Pre ulaska u poslovni poduhvat još jednom preispitajte sebe, da li ste i lično spremni za njegovu realizaciju!"

Već smo vam u uvodnim poglavljima knjige ukazali na činjenicu da ulazak u samostalni biznis zahteva i određene lične performanse preduzetnika. U