



BIZNIS PLAN

Prema mnogim stručnjacima, biznis planovi ne spadaju u oblast investicija, jer se radi o malim sredstvima a takođe, kapitalni izdaci u periodu kraćem od godinu dana nisu investicije. Međutim, ovde se biznis planovi ipak razmatraju, budući da se često koriste za odobravanje kredita za ulaganje u osnovna ili obrtna sredstva, sa napomenom da treba razgraničiti pojmove biznis plan, kao poslovni plan, i investicioni program, odnosno projekat.

8.1. Osnovni pojmovi o biznis planu

Preduzetništvo podrazumeva preduzimljivost, preduzetničku ideju i osposobljenost za uspešno kreiranje sopstvenog biznisa i uključanje u proizvodnju i privredne tokove. To može da podrazumeva i osnivanje i poslovanje preduzetničke firme (mala i srednja preduzeća). Ovo pretpostavlja preduzimljivost, inicijativu, poslovno ponašanje; preduzetničke sposobnosti i ideje, istraživanje tržišta, itd. Preduzetničko poslovanje podrazumeva i definisanje cilja i strategije poslovanja, kao i planiranje finansijskih sredstava. Jedan od načina je da se obezbede sredstva za pokretanje proizvodnje od banaka putem kredita, što uključuje dokazivanje opravdanosti ulaganja preko biznis plana. Često je poslovanje povezano sa izgradnjom ili dogradnjom/adaptacijom nekog objekta.

Sa aspekta malog biznisa (građevinska radnja, preduzeće) može se biznis plan¹ definisati kao *obrada poslovne ideje kojom se dokazuje opravdanost njene realizacije*, prema uputstvu ili metodologiji davaoca kredita/kreditora. Poželjno je biznis-plan raditi kao program poslovanja i finansijskih ulaganja generalno, a ne samo kada se traži namenski/proizvodni kredit. U savremenim uslovima kod nas najčešće se radi o relativno malim sumama kredita (do 50.000 eura). Godišnja kamata je oko 10% (ili 12%). Banke uobičajeno stavljaju hipoteku² na imovinu korisnika kredita (najčešće stan). Rok otplate kredita je često od 3-5 godina, a zavisno od visine kredita banka može da odobri i polugodišnji grejs (engleski – *grace*) period³.

Svaka posebna poslovna oblast ili tržište ipak imaju svoje specifičnosti i osobenosti o kojima se mora voditi računa.

8.2. Svrha i značaj biznis plana

Preduzetnik u procesu razrade i analiziranja poslovne ideje treba da prepozna da li je ideja realna i da li je to dobra poslovna prilika. Neformalnim planiranjem i procenama alternativa dobiće se približan odgovor. Međutim, tek kompletnom izradom biznis plana dobiće se najkonkretnija potvrda prethodnih pretpostavki. Postoji značajna razlika između sagledavanja preduzetničke prilike ili povoljnosti i razvijanja biznis plana.

Biznis plan je dokument kojim se formulišu ključni aspekti, osnovni prilazi i finansijska projekcija planiranog poslovnog poduhvata.

Biznis plan ima višestruku ulogu:

- daje odgovor na realnost poslovne prilike;
- omogućava dobijanje neophodnih finansijskih sredstava;
- daje podršku animiranju strateških partnera;
- pomaže u upravljanju i primeni poslovne politike u dužem vremenskom periodu.

¹ Sinonimi za biznis-plan su: investiciona studija, studija izvodljivosti ili mogućnosti, poslovni plan.

² Hipoteka je založno pravo na nepokretnosti, koje ovlašćuje poverioca da, ako dužnik ne isplati dug o dospelosti zahteva naplatu potraživanja obezbeđenog hipotekom iz vrednosti nepokretnosti. Hipoteka je jedini način zalaganja nepokretnih stvari, koji izuzetno pogoduje pravnom prometu. Za dužnika je povoljan, zato što je to najjeftiniji način da dođe do nekog kredita (kreditu obezbeđeni hipotekom imaju obično najnižu kamatu i duži rok otplate). A za poverioca zato što je vrednost založene nepokretnosti višestruko veća od iznosa kredita, pa može biti prilično siguran u to da će dobiti dug sa svim kamatama.

³ Vreme od odobrenja kredita do početka otplate od strane korisnika sredstava.

Za izradu biznis plana potrebno je mnogo više podataka i informacija nego za fazu koja mu prethodi – analiziranje poslovne ideje. Ovo podrazumeva da preduzetnički tim mora provesti mnogo vremena na prikupljanju podataka, njihovom tumačenju i jasnom iskazivanju. Na primer, u fazi sagledavanja neke poslovne prilike potrebno je sagledati koliki je godišnji rast konkretnog tržišta, koliki je opseg prihoda, i slično. U tom slučaju, poslovni plan postaje polazna osnova za potencijalne investitore, strateške partnere i sve one koji nameravaju da ulože bilo koji resurs u njegovu realizaciju ili imaju neki poslovni interes. Na taj način je moguće sagledati stepen i vrste rizika potencijalnog poduhvata u koje spadaju tehnološki, tržišni, menadžerski, konkurentski, strateški, i najvažniji, finansijski rizici.

Dobro urađen biznis plan može ići na uvid potencijalnim partnerima, dobavljačima, distributerima, advokatima, konsultantima i drugim zainteresovanima koji su direktno ili indirektno uključeni u budući poduhvat.

Bez obzira na posedovanje resursa ili preduzetničkih veština, nije moguće postići poslovni uspeh bez kredita, zajedničkog ulaganja, stranih ulaganja ili na neki sličan način. To sveobuhvatno sagledavanje omogućeno je biznis planom, koji definiše projekciju ulaganja novca i perspektive njegovog povraćaja, kao i alociranje (raspodelu, preraspodelu) sredstava. Ovim dokumentom precizno se definiše redosled svih poslovnih aktivnosti koje se preduzimaju pri osnivanju preduzeća, otpočinjanju novog poslovnog poduhvata ili pri proširivanju postojećih poslovnih aktivnosti. Eksterno, koristi potencijalnim zajmodavcima (bankama, fondovima, međunarodnim investicionim organizacijama, i drugo) kao ključni dokument na osnovu kojeg se donosi odluka o investiranju u konkretan poslovni poduhvat.

Biznis plan, kao pisani dokument poslovanja preduzeća, prikazuje šta se želi i može postići u konkretnom poslu i na koji način će se obezbediti resursi za ostvarivanje postavljenih ciljeva, odnosno biznis plan definiše kriterijume uspešnosti.

Kada se radi o poslovnoj prilici, biznis plan treba da se usredsredi na dva važna pitanja: Da li je tržište za dati proizvod/uslugu dovoljno veliko i da li ima potencijal proširivanja? Da li je poslovna oblast atraktivna? Biznis plan treba da pokaže jasan plan u slučaju promene pojedinih uticajnih faktora u poslovnom okruženju, kao i da uzme u obzir sve potencijalne rizike i opasnosti, i analizira puteve za njihovo prevazilaženje.

8.3. Nosilac pripreme biznis plana

Sami preduzetnici treba da pokreću i učestvuju u akciji stvaranja biznis plana, zajedno sa spoljnim konsultantima, specijalistima i advokatima koje koriste za savete i ekspertize, i zajedno sa osnivačem ili menadžment timom su odgovorni za njegovo stvaranje.

Lično učešće preduzetnika u pisanju plana omogućava mu bliskost sa svim detaljima. Oni će donositi odluke o novom poduhvatu i biti najodgovorniji za njega. Osim toga, potencijalni investitori i očekuju od preduzetnika – osnivača da bude uključen u taj proces.

Kvalitetan biznis plan mora da kvalifikuje i kvantifikuje sve sadržaje, učesnike i procese planiranog poslovnog poduhvata, dajući potpun uvid u realno stanje poduhvata uz evidentiranje svih realnih rizika koji moraju biti izloženi na uvid potencijalnim investitorima, partnerima ili isporučiocima.

8.4. Korist od biznis plana

Biznis plan može posebno koristiti preduzetničkom timu. Često su u pitanju velika sredstva i sudbine više ljudi, pa otuda i posledice neadekvatnih i brzih odluka.

Priprema za izradu kvalitetnog biznis plana može trajati desetak dana do nekoliko meseci, koliko je potrebno za kompletiranje svih potrebnih podataka. Ukoliko je njegova priprema namenjena za proširivanje poslovanja, onda može trajati i kraće, ako već postoje određeni finansijski i računovodstveni podaci o biznisu, tržištu, konkurenciji, i sličnom.

Važno je napomenuti da ne postoji jedan, univerzalan način za izradu biznis plana koji se može nazvati najboljim. Najvažnije je započeti sa istraživanjem i analizom tržišta. Prilikom izrade biznis plana treba stalno imati na umu da je, pored uloge da utiče na potencijalnog investitora ili strateškog partnera, važno da preduzetnik i njegov tim dokažu sebi opravdanost posla i da obezbede način kako će to realizovati.

8.5. Okvirni sadržaj biznis plana

Iako svaki kreditor ima sopstvenu metodologiju za izradu (i prihvatanje) biznis plana, ovde se navodi sadržaj jednog biznis plana. Radi se o konkursu za dodelu dugoročnih investicionih kredita malim i srednjim preduzećima, pri kojem uz zahtev za odobrenje kredita preduzeća treba da dostave određene dokaze na zahteve kreditora. Sadržaj biznis plana koji se daje u nastavku bi odgovarao izgradnji ili dogradnji nekog prostora za neku (građevinsku) delatnost (npr. osnivanje ili proširenje proizvodnje oluka ili slično). Sadržaj koji sledi je, praktično, identičan sa sadržajem koji zahtevaju poslovne banke kada odobravaju hipotekarne kredite za mali biznis.

1. Osnovni podaci o podnosiocu biznis plana
 - naziv, sedište, adresa i komunikacione veze
 - menadžment odgovoran za biznis plan sa poslovnim referencama
 - osnivanje, istorijat, delatnost, tehnička i kadrovska opremljenost, organizacija ekonomski rezultat poslovanja – bilans uspeha, bilans stanja
2. Rezime biznis plana (ključne informacije)
3. Opis i svrha ulaganja
4. Analiza tržišta
 - tržište prodaje (veličina tržišta i trendovi, obim izvoza, uvoza i potrošnje, konkurencija, distributivna mreža, cene)
 - tržište nabavke (osnovne i pomoćne sirovine, kanali nabavke, najveći dobavljači)
5. Tehničko-tehnološka rešenja projekta
 - opis proizvoda i kapacitet proizvodnje
 - opis procesa proizvodnje
 - objekti i oprema (specifikacija i razmeštaj)
 - lokacija i transport
 - radna snaga
 - odobrenja, dozvole i saglasnosti (ukoliko su potrebni)
6. Mere zaštite
 - mere zaštite čovekove okoline
 - mere zaštite na radu
7. Ekonomsko-finansijska analiza

- struktura ulaganja u osnovna sredstva
 - obračun potrebnih obrtnih sredstava
 - obračun troškova (materijal, energija, bruto zarade, nematerijalni troškovi, amortizacija, održavanje osnovnih sredstava)
 - formiranje ukupnog prihoda
 - projektovani bilans uspeha
 - plan novčanih tokova
 - efekti povraćaja investicije
8. Statička ocena ekonomske efikasnosti projekta
- akumulativnost
 - ekonomičnost
 - vreme vraćanja ulaganja
9. Opis menadžerskog i profesionalnog iskustva rukovodioca privatnog preduzeća
10. Zaključak
11. Ugovor ili predugovor o nabavci (uvozu) opreme, repromaterijala, i slično
12. Dokazi o postojanju realnih instrumenata obezbeđenja kredita i procena vrednosti hipoteke

Vrednost investicije je različita kada se radi o različitim poslovnim namenama objekta. Razlikuju se sledeće namene objekata:

- proizvodni objekat/namena
- privredni objekat
- poslovno – uslužni
- poslovno – komercijalni objekat,

sa odgovarajućim podacima za naknade za uređenje građevinskog zemljišta.

U daljem tekstu prikazan je sadržaj biznis plana koji se može prihvatiti kao najkompletniji i najopštijeg karaktera, odnosno za razne svrhe – oblasti delatnosti. Prikazani sadržaj predstavlja dobar okvir, s obzirom na to da broj detalja i nivo prikaza može varirati u zavisnosti od poslovne oblasti, prilike i konkretnih okolnosti.

1. Izvršni rezime biznis plana
 - Opis poslovnog koncepta
 - Povoljnost i strategija
 - Ciljno tržište i projekcija

- Konkurentske prednosti
 - Ekonomski pokazatelji
 - Tim
 - Zahtevi
2. Poslovna oblast preduzeća
- Poslovna oblast
 - Preduzeće i njegov koncept
 - Proizvodi i usluge
 - Strategije ulaska i rasta
3. Istraživanje i analiza tržišta
- Korisnici
 - Veličina tržišta i trendovi
 - Konkurencija i njene prednosti
 - Procena tržišta prodaje
 - Procena budućih tržišnih kretanja
4. Ekonomija poslovanja
- Profitni potencijal i njegovo trajanje
 - Fiksni i varijabilni troškovi
 - Vreme prelomne tačke profitabilnosti
 - Vreme dostizanja pozitivnog toka novca
5. Marketing plan
- Ukupna marketing strategija
 - Politika cena
 - Taktika prodaje
 - Usluge i garancije
 - Promotivne aktivnosti
 - Distribucija
6. Projektni i razvojni plan
- Stanje razvoja i zadaci
 - Smetnje i opasnosti
 - Unapređenje postojećih proizvoda i novi proizvodi
 - Troškovi

- Zaštita intelektualne svojine
7. Proizvodni i operativni plan
 - Operativni ciklus
 - Geografsko područje
 - Uređaji i njihovo unapređenje
 - Strategija i planovi
 - Pravna regulativa
 8. Menadžment tim
 - Organizacija
 - Ključni članovi menadžmenta
 - Nadoknada menadžmenta i vlasništvo
 - Ostali investitori
 - Ugovori o zapošljavanju
 - Upravni odbor
 - Ostali akcionari, njihova prava i ograničenja
 - Angažovanje profesionalnih savetnika i drugih usluga
 9. Program rada
 10. Ključni rizici, problemi i pretpostavke
 11. Finansijski plan
 - Bilans uspeha i bilans stanja
 - Analize toka novca
 - Dijagram prelomne tačke rentabiliteta
 - Kontrola troškova
 - Glavne obaveze
 12. Predlog zahteva preduzeća
 - Željeno finansiranje
 - Ponuda
 - Kapitalizacija
 - Upotreba fondova
 - Povraćaj investitoru
 13. Prilozi i završne aktivnosti biznis plana