

BIZNIS PLAN KAO IZVOR INFORMACIJA ZA DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA

*Veronika Boškov**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Sažetak: Za uspešan razvoj i podršku poslovanju, potrebno je da se informišu svi zainteresovani akteri o strukturi posla, budućim planovima razvoja, sredstvima koja su potrebna za realizaciju, efektima koji planiraju da se ostvare i finansijskim efektima koji će uslediti od tog posla. Biznis plan je preduslov za otpočinjanje preduzetničkog poduhvat, kao i za njegovu realizaciju. Savremene uslove poslovanja karakterišu intenzivne promene na tržištu, velika konkurencija i sve zahtevniji kupci. Moderno poslovanje podrazumeva studiozno istraživanje tržišta i mogućnost profitabilne upotrebe kapitala, što se postiže simulacijom kroz biznis plan. Moglo bi se reći da biznis plan predstavlja mapu aktivnosti u razradi poslovne ideje, sa svim neophodnim aktivnostima i sredstvima, koja je testirana i proverena prvo na papiru. Biznis plan nije garant uspeha preduzeća, ali je sigurno način da se poveća verovatnoća uspeha i da se kroz relevantne, razumljive i istinite informacije predstavi skup projektovanih aktivnosti, čiji će rezultati zainteresovati sve aktere da aktivno ostvare postavljene ciljeve.

Ključne reči: biznis plan, informacije, korisnici, odlučivanje

BUSINESS PLAN AS A SOURCE OF INFORMATION FOR MAKING BUSINESS DECISIONS

Abstrakt: For the successful development and business support, it is necessary to inform all interested parties about the structure of the transaction, future development plans, the resources needed for the realization, the effects which we plan to achieve and of course financial outcomes that will follow from that job. The business plan is important precondition for starting any business venture, as well as for realization of that business. Modern business conditions are characterized by intensive changes in the market, strong competition and increasingly demanding customers. Modern business involves meticulous market research and the possibility of profitable use of capital, which is achieved through the simulation of a business plan. It could be said that a business plan is a map of activities for developing business ideas, with all the necessary activities and resources - a map that has been tested and tested/checked first on paper.

*veronikaboskov1@gmail.com

The business plan does not guarantee the company success, but is definitely a secure way to increase the likelihood of success and present a set of projected activities through the relevant, understandable and accurate information. The results of these activities are appealing to all stakeholders and motivate them to achieve set goals.

Keywords: *business plan, information, users, decision-making*

JEL classification: *M21*

1. UVOD

Biznis plan je dokument koji sadrži informacije o trenutnom stanju preduzeća u poslovnom smislu, njegovom položaju na tržištu, kao i postavljenim ciljevima i mogućim pravcima razvoja koji se žele postići. On predstavlja elaborat koji sadrži osnovne elemente jednog poslovnog poduhvata i koji omogućava potencijalnim investitorima i finansijerima brže razmatranje prezentovanog poduhvata i lakše donošenje odluke o eventualnom finansiranju, odnosno učešću u realizaciji istog (Lajović, 2010). Poslovni ili biznis plan jeste planski dokument u kome se definiše pravac buduće poslovne akcije preduzeća za određeni vremenski period (Kaličanin, 2003). Po Todoroviću (1998), to je skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa. Prema Vučenović (2008), biznis plan je rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća i predstavlja osnovno oruđe preduzetnika u ostvarenju cilja. Prema Stankov, Roganović & Marjanski Lazić (2015), biznis plan služi za uspostavljanje komunikacije između preduzetnika i izvora finansiranja i njihovo inicijalno upoznavanje.

Biznis plan se uvek izrađuje sa ciljem da se analizira položaj, mogućnost poboljšanja postojećeg asortimana ili uvođenja novog proizvoda, procena isplativosti potpuno novog proizvodnog programa, a poslednjih godina najviše radi dobijanja finansijskih sredstava od strane banaka, fondova, investitora ili poslovnih partnera.

Sadržaj biznis plana se razlikuje u zavisnosti od korisnika. U našoj praksi se još uvek primenjuje zajednička metodologija investicionog programa usaglašena sa metodologijom Svetske banke, a kasnije dopunjavana u skladu sa razvojem i zahtevima tržišta i zakonodavstva. U praksi postoji veći broj različitih verzija osnovne metodologije.

Iako između različitih metodologija postoje uglavnom formalne razlike, prema Stankov, Stojaković, Vapa Tankosić (2016), biznis plan izrađen poštovanjem jedne metodologije lako se može prilagoditi zahtevima neke druge.

2. INFORMACIONA BAZA BIZNIS PLANA

U stručnoj literaturi može se pronaći više priznatih metodologija za izradu poslovnog plana, od kojih svaka podrazumeva blago izmenjenu strukturu, odnosno sadržaj biznis plana. Pored toga, različite finansijske i razvojne institucije imaju sopstveni obrazac poslovnog plana, koji preduzeća koriste kako bi se kvalifikovali za dobijanje kreditnih ili bespovratnih sredstava. Možemo reći da ne postoji samo jedna struktura biznis plana koja bi se mogla proglasiti najboljom. Svaka struktura biznis plana koja može da ispuni svrhu zbog koje se izrađuje i sadrži sve potrebne elemente za donošenje odluke (odobren kredit, odluka o investiranju, isplativost promene proizvodnog asortimana) smatra se dovoljno dobrom.

Prema Vučenović (2008), osnovni elementi biznis plana su sledeći:

- uvod;
- rezime;
- osnovne informacije o preduzeću;
- opis delatnosti preduzeća;
- strategija razvoja;
- investicioni projekat koji se finansira;
- finansijski pokazatelji sa projekcijama poslovanja u budućnosti.

U većini slučajeva, institucije (ili pojedinci) kojima je namenjen poslovni plan neće praviti problem oko toga kojim su redosledom poređani elementi biznis plana ili na koji način su uključeni u sadržaj, pod uslovom da je biznis plan metodološki zaokružena celina koja sadrži sve informacije koje njih interesuju i koje predstavljaju adekvatnu bazu informacija koje omogućuju donošenje odluke. Izuzetak predstavljaju situacije kada pojedine institucije same propisuju sadržaj biznis plana, pa je tada bolje ispoštovati traženu formu, nego rizikovati da zahtev za kredit (sredstva) bude odbijen zbog “proceduralnih neusklađenosti”.

Bez obzira na korisnika informacija u biznis planu i na strukturu i raspored podataka, biznis plan mora da sadrži sledeće informacije:

- podaci o preduzetniku, pravni oblik (privatnik, privredno društvo, ortačko društvo, akcionarsko društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću, zadruga), dužina poslovanja;
- tip, odnosno vrsta poslovanja (vrsta proizvoda ili usluga), organizaciona forma i način funkcionisanja uz šematski prikaz, broj zaposlenih i

kvalifikaciona struktura (ukupno i po organizacionim jedinicama), odgovorna lica;

- poslovni i finansijski rezultati za protekle tri godine;
- obrazloženje biznis ideje, odnosno prikaz novog proizvoda ili usluge koju želimo da razvijemo, uz prikaz tehnološkog postupka i potrebne tehnologije u smislu mašina, opreme, eventualno novih zaposlenih lica (po broju i kvalifikacionoj strukturi);
- prikaz analize i ispitivanja tržišta, struktura i broj potencijalnih kupaca kao i procenat saturacije tržišta takvom uslugom i proizvodom ili istraživanje o prihvatanju novog proizvoda, uz obrazloženje;
- marketing plan plasiranja, načini promocije, metode distribucije, ponuđena cena proizvoda i usluge, najvažniji dobavljači sirovina i mogućnost supstitucije sirovina;
- struktura neophodnih novčanih sredstava, izvori i raspored sredstava po nameni (sirovine, oprema, plate zaposlenih);
- očekivani prihod odnosno očekivani profit.

Ceo proces izrade biznis plana ima za cilj da se dobije informacija o ostvarivoj dobiti i profitu. Da li je profit dovoljan za prihvatanje procenjenog rizika i započinjanje biznisa, odnosno za ulaganje sredstava? To je ključna informacija za sve korisnike biznis plana. Ali da bi ta informacija bila validna, mora da bude zasnovana na istinitim ulaznim podacima i na objektivnoj analizi.

Barringer i Ireland (2010) smatraju da su finansijske projekcije srce biznis plana i predstavljaju samu završnicu biznis plana. Međutim, da bi se projektovale finansijski izveštaji, potrebno je da se urade planovi svih ostalih funkcija u preduzeću.

Stankov i dr. (2015) navode da izrada biznis plana nije jednokratna aktivnost, već da konstantno planiranje treba da bude sastavni deo procesa upravljanja preduzećem.

3. POTENCIJALNE GREŠKE U IZRADI

Biznis plan pomaže da se definiše strategija poslovanja. Motivisaće i pokrenuće kako zaposlene, tako i same autore biznis plana, kroz proces realizacije do ostvarivanja poslovnog uspeha i postizanja realno postavljenih ciljeva. Osnovna suština biznis plana je strateško razmišljanje u cilju opstanka i rasta. On omogućava upravljanje poslovnim aktivnostima i realizaciju poslovnog poduhvata (Barać, 2007).

„Postupak izrade biznis plana je razvojni proces koji evoluirao od početne ideje, preko ocene njenih realnih šansi u okruženju na tržištu, do sveobuhvatne projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načinima ostvarenja. Treba da omogući da se sagledaju budući pravci poslovanja preduzeća, kao i da se analiziraju postignuti rezultati“ (Ivaniš, 2011).

Pri izradi biznis plana treba voditi računa o sledećem (Ivaniš, 2013):

- „da je sadržaj jasno sistematizovan;
- da će planirane mere za ostvarivanje definisanih ciljeva biti navedene i izvršene;
- da su uzeti u obzir relevantni politički, privredni, tehnološki i pravni uslovi okruženja;
- da se za vremenski okvir posmatranja i analize uzima najmanje 3-5 godina;
- da biznis plan ne obuhvata više stranica od zahtevanog (od strane kreditora, investitora i sl.);
- da se pored šansi i potencijala prikažu i rizici“.

Analiza tržišta i okruženja i projekcije poslovanja su ključni elementi biznis plana. Fond za razvoj AP Vojvodine sačinio je analizu razloga zbog kojih se poslovne ideje nisu realizovale (Izvršno veće Vojvodine, 2003).

Svetska iskustva govore da je do propasti poslovnih planova dolazilo:

- „u 81% zbog pogrešne analize tržišta;
- u 68 % jer je autor plana bio „suviše zaljubljen u svoju ideju“;
- u 54% slučajeva su bile presudne nerealne procene posla;
- u 40% slučajeva se ispostavilo da nije dovoljno biti prvi u nekom poslu, nego i najbolji“.

Od izuzetne važnosti je poštovanje principa istinitosti informacija. Sve projekcije poslovanja moraju kao osnov imati istinite i realne pretpostavke. Mora da bude zasnovan na pouzdanim informacijama, jer će samo tako omogućiti realno postavljanje ciljeva, uočavanje potencijalnih rizika i realnu procenu mogućeg rezultata. Izričito je nekorektno unositi neistinite, ulepšane podatke, jer mogu da utiču na prekid saradnje i da zatvore mogućnost budućih apliciranja za fondove i sredstva. Lažni finansijski izveštaji, kao i nenamensko trošenje sredstava dobijenih po osnovu biznis plana, takođe predstavljaju veliki problem i mogu da utiču na prekid saradnje sa finansijskim institucijama.

Kako bi se potencijalne greške svele na minimum, važno je učešće i međusobna saradnja stručnjaka iz različitih oblasti.

4. KORISNICI INFORMACIJA

Osim propisanih i preporučenih formi, sami korisnici i njima potrebne informacije određuju dodatno sadržinu i dužinu, odnosno obim biznis plana. Ukoliko je neki investitor spreman da uloži ozbiljnu sumu novca u neki projekat, onda je on zainteresovan za sve aspekte iskazane u biznis planu, ali i za mnoštvo specifičnih informacija koje ne moraju biti propisane, ali su investitoru bitne, a naročito je zainteresovan za analizu ostvarenja pozitivnog finansijskog rezultata, kao i za buduće finansijske efekte koji se mogu ostvariti realizacijom biznis plana. Na osnovu tih informacija investitor (finansijer, banka) stiče sigurnost koja se tiče povrata ulaganja.

Biznis plan svojim informacijama mora da zadovolji interne korisnike u okviru preduzeća, kao i eksterne korisnike koji su interesno povezani sa preduzećem.

Interno, biznis plan služi za poređenje tekuće aktivnosti sa planiranom i blagovremeno preduzimanje korektivnih aktivnosti ukoliko se utvrdi da su prisutna određena odstupanja. Eksterni korisnici informacija iz biznis plana su oni kojima se obraćamo za saradnju u realizaciji postavljenih ciljeva, bilo da od njih očekujemo finansijska sredstva ili dugoročnu poslovnu saradnju u nabavci sirovina ili prodaji našeg proizvoda. Oni su zainteresovani da putem informacija koje pruža biznis plan steknu sliku o sposobnostima i snazi preduzeća sa kojim počinju finansijsku saradnju.

Iz tog razloga informacije u biznis planu moraju zadovoljiti sledeće kriterijume (Paunović, & Zipovski, 2013):

- razumljivost – informacije se moraju prezentovati tako da ih korisnici mogu razumeti;
- relevantnost – iskazati informacije koje su korisnicima od značaja za donošenje odluka;
- opreznost – prilikom izrade biznis plana u slučaju nedoumica u projekciji određenih veličina, zahtev je da se izabere varijanta koja će rezultirati lošijim finansijskim rezultatom;
- pouzdanost – projektovane veličine u biznis planu moraju se zasnivati na pouzdanim i verodostojnim informacijama.

Informacije koje pruža biznis plan imaju širok krug korisnika, a najčešći korisnici su preduzeće, menadžerski vrh, dobavljači, kupci, kreditori, investitori, zaposleni i akcionari.

Preduzeće analizama u biznis planu stiče bolji uvid u sadašnje stanje i trenutni položaj na tržištu, a simulacijom projekta predviđa mogućnost razvoja i proverava verovatnoću uspeha, utvrđuje potencijalnu profitabilnost, izbegava ulaganje novca i vremena u neprofitabilne poslove i ostvaruje informacionu bazu zainteresovanim korisnicima.

Biznis plan menadžerskog vrha služi kao putokaz budućih aktivnosti u njegovoj realizaciji, dok informacije u biznis planu predstavljaju standarde za čije dostizanje se zalaže menadžerski vrh kroz operacionalizaciju svakodnevnih aktivnosti. Pored toga, biznis plan omogućava blagovremeno identifikovanje problema u realizaciji i korigovanje akcija.

Dosadašnji (i potencijalni) dobavljači i kupci na osnovu informacija iz biznis plana odlučuju o dugoročnoj saradnji sa preduzećem.

Kreditori i investitori putem biznis plana posmatraju dosadašnje rezultate poslovanja kroz poslovnu istoriju, reputaciju, zaposlene kao i finansijsku strukturu, stabilnost, likvidnost, rentabilnost, na osnovu čega će se omogućiti realizacija predviđenih rezultata u biznis planu i osigurati povraćaj uložених sredstava.

Tabela 1

Pregled pitanja na koja treba da se obrati pažnja u poslovnom planu u zavisnosti od korisnika poslovnog plana

Korisnik informacija	Pitanja koja treba naglasiti	Pitanja koja ne treba isticati
Banke	novčani tok, aktiva (sredstva), stabilan rast	brzi rast, konkurentsko tržište
Investitori	brzi rast, potencijalno veliko tržište, upravljački tim	aktiva (sredstva)
Strateški partneri	sinergija, zaštićeni proizvodi	pospešivanje prodaje, aktiva (sredstva)
Veliki kupci	stabilnost, usluge	brzi rast, konkurentsko tržište
Zaposleni	sigurnost, mogućnosti	tehnologija

Napomena. Preuzeto od *Poslovni plan – vodič za izradu* (str.11), Paunović & Zipovski, 2013, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Zaposleni iz informacija o ostvarenim rezultatima stiču sigurnost i poverenje u preduzeće i upoznaju se sa budućom raspodelom dobiti.

Akcionari stiču sigurnost o stabilnosti cena svojih akcija, dobijaju informacije o mogućem porastu dividendi i odlučuju o eventualnim novim kupovinama akcija.

Tabela 1 daje prikaz korisnika informacija.

S obzirom na prezentovanu tabelu, zaključujemo da su korisnici informacija iz biznis plana brojni, a područja interesovanja svakog od njih se razlikuju.

S obzirom na veliki broj potencijalnih korisnika biznis plana, potrebno je uvažiti najmanje tri perspektive nezavisno od korisnika informacija:

- Perspektiva preduzetnika.

Ona je najvažnija jer će, na osnovu preduzetničke ideje i pokazatelja trenutnog stanja, preduzetnik putem biznis plana imati priliku da predstavi svoj poslovni poduhvat svim korisnicima, a on sam će u toku izrade biznis plana uočiti sve eventualne probleme, rizike i realnu isplativost.

- Tržišna perspektiva.

Prilikom sastavljanja poslovnog plana, poduhvat mora da se posmatra sa aspekta kupaca i dobavljača, a uspeh preduzeća treba da se prikaže na tržišnim osnovama.

- Perspektiva investitora.

Investitorima treba pružiti uverljive i realno utemeljene informacije o poslovanju, kao i projekciju osnovnih finansijskih parametara, te da se tako omogući uvid u sigurnost povraćaja uložених sredstava.

5. ZAKLJUČAK

Biznis plan je jedna od osnovnih pretpostavki za uspešnu realizaciju ciljeva preduzeća. On je preduslov za otpočinjanje preduzetničkog poduhvata, te je neophodan za privlačenje kapitala od strane investitora, banaka, fondova ili povezivanje sa domaćim i inostranim partnerima. Poslovni plan prvenstveno treba da se prilagodi potrebama i propisanim smernicama investitora kome se obraćamo, u zakonski propisanim okvirima. Obim i dužinu biznis plana određuje vrsta poslovnog poduhvata, kao i broj suštinskih i kvalitetnih informacija koje korisnici biznis plana očekuju. Kako biznis plan predstavlja poslovnu ideju razrađenu „na papiru“ sa mapom svih neophodnih koraka i aktivnosti po segmentima neophodnih za postizanje projektovanog cilja, on je veoma važan izvor informacija za preduzeće i menadžerski vrh. Osim internih,

postoje i brojni eksterni korisnici informacija koje pruža biznis plan i koji se putem tih podataka odlučuju za interesno povezivanje sa preduzećem koje je sačinilo biznis plan.

REFERENCE:

- Barać, S. (2007). *Praktikum za bankarsko poslovanje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Barringer, R.B., & Ireland, R.D. (2010). *Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures*. New Jersey: Pearson Education.
- Ivaniš, M., & Nešić, S. (2011). *Poslovne finansije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*. Beograd: Visoka škola za ekonomiju i upravu.
- Izvršno veće AP Vojvodine - Fond za razvoj AP Vojvodine. (2003). *Metodologija za izradu poslovnih planova, osnovna uputstva, urađeni primeri*. Novi Sad.
- Kaličanin, Đ. (2003). Poslovni plan - pojam, namena i proces njegove izrade. *Ekonomski anali*, 157, 179-190.
- Lajović, D. (2010). *Uvod u biznis*. Podgorica: Ekonomski fakultet.
- Paunović, B., & Zipovski, D. (2013). *Poslovni plan - vodič za izradu*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Stankov, B., Roganović, M., & Marjanski Lazić, S. (2015). Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana. *Škola biznisa*, 2, 80-96.
- Stankov, B., Stojaković, A., & Vapa Tankosić, V.J. (2016). Biznis plan kao pokazatelj trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja preduzeća. *Škola biznisa*, 1, 102-120.
- Vučenović, S. (2008). Biznis plan u funkciji realizacije preduzetničke ideje. *Škola biznisa*, 1, 18-24.

Primljeno: 10.01.2017.

Odobreno: 24.01.2017.