



REGIONALNA RAZVOJNA
AGENCIJA BAČKA



RAS
RAZVOJNA AGENCIJA SRBIJE

BROŠURA

SMERNICE ZA RAZVOJ POSLOVNOG PLANA

- ALAT ZA PRIPREMU PROJEKTA KOD KONKURISANJA ZA IPARD SREDSTVA -

Brošura „Smernice za razvoj poslovnog plana“ nastala je u partnerstvu Regionalne razvojne agencije Bačka i Razvojne agencije Srbije sa ciljem efikasnijeg pristupa IPARD finansijskim sredstvima za pomoć ruralnom razvoju.

Autor: Spescom consulting doo Novi Sad

Novi Sad, Oktobar 2020.

Sadržaj

Uvod	3
Poslovni plan - pojam	4
Svrha poslovnog plana	5
Izgled poslovnog plana	7
Poslovni plan kao deo konkursnog zahteva u okviru IPARD programa	8
Ključne komponente poslovnog plana	9
Profil preduzetnika	9
Tražnja na tržištu (marketing plan)	10
Poslovanje	14
Finansijski rezultati (finansijski plan)	15

Uvod

Brošura “Smernice za razvoj poslovnog plana” izrađena je u okviru projekta “IPARD program za održivi lokalni i regionalni razvoj - Međuinstitucionalna saradnja kao ključ razvoja ruralnih sredina u regionu Bačka - Faza 2”, koji u partnerstvu realizuju Regionalna razvojna agencija Bačka, opština Srbobran, opština Temerin i Razvojna agencija Srbije, a u okviru Programa za unapređenje saradnje i podizanje kapaciteta na lokalnom i regionalnom nivou.

Projekat ukupne vrednosti 1.455.720,00 dinara, sufinansiran je od strane Razvojne agencije Srbije i sprovodi se na teritoriji regiona Bačke sa osnovnim ciljem unapređenja kapaciteta stejkholdera na lokalnom nivou za apsorpciju sredstava iz IPARD programa.

Prva grupa korisnika projektnih aktivnosti su predstavnici lokalnih samouprava (LER, LRA, LAG). Navedeni korisnici će kroz projekat biti osnaženi da promovišu IPARD program, da prepoznaju potencijalne korisnike iz svoje sredine i usmere ih na korišćenje potencijala koje pruža program. Takođe, biće informisani o mogućnostima LEADER programa kao podrške ruralnom razvoju kroz revitalizaciju ruralnog prostora i kreiranja potencijala za nova radna mesta na lokalnom nivou.

Druga grupa korisnika su poljoprivredni proizvođači i pružaoci turističkih usluga u ruralnim sredinama, koji će se kroz projekat upoznati sa mogućnostima programa kao i sa načinom pripreme i unapređenja sopstvenih potencijala za apsorpciju EU sredstava kroz IPARD program.

Iz tog razloga brošura “Smernice za razvoj poslovnog plana” je obuhvatila sve važne segmente za pripremu predloga projekta kao dela dokumentacije neophodne za apliciranje na pozive raspisane u okviru IPARD programa.

Cilj brošure je da pruži osnovne smernice poljoprivrednim proizvođačima kod pripreme predloga projekta za konkurse raspisane u okviru IPARD programa.

Poslovni plan - pojam

„Poslovni plan predstavlja dokument o planiranim aktivnostima i finansijskim efektima tih aktivnosti. To je dokument u kojem je preciziran način realizacije definisanih ciljeva.“¹

Poslovni plan je neminovnost u poslovanju kao vodič za preduzetnika i/ili poljoprivrednika kroz svakodnevne izazove, nove poslovne poduhvate, kontrolu sopstvenog poslovanja i kao alat za pristupanje različitim izvorima finansiranja.

Razvijeni poslovni plan je planski dokument kojim se precizira pravac budućih poslovnih aktivnosti preduzetnika i/ili poljoprivrednika i analizira održivost plana razvoja ili poslovne ideje u slučaju novog poduhvata. To je set odluka koje se odnose na svaku pojedinačnu funkciju u procesu poslovanja od nabavke sirovina, preko proizvodnje i marketinga do izbora kanala prodaje, a u skladu sa strateškim ciljevima koji će obezbediti konkurentnost na ciljanom tržištu.

„Poslovni plan se smatra osnovnim oruđem preduzetnika. On je ogledalo pretenzije, poslovne filozofije i veštine konkretnog preduzetnika da upravlja svojim poslovanjem. Osnovna svrha mu je da pomogne preduzetniku da definisane ciljeve poslovanja konvertuje u stvarnost uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti.“²

Uspeh u poslu zahteva razumevanje promena i njihovim upravljanjem. Planiranjem se preduzetnik sprema na adekvatnu i pravovremenu reakciju na promene u okruženju i na taj način umanjuje rizik u poslovanju.

Kada se poslovni plan ne realizuje u celosti ili u nekim svojim segmentima neophodna je fleksibilnost i prilagodljivost promenama kako bi se nastavilo s poslovanjem.

Poslovni plan je **razvojni dokument** na osnovu koga se preduzetnik i/ili poljoprivrednik opredeljuje u organizovanju i vođenju poslovanja.

On je osnovni **alat za racionalno upravljanje** promenama u radu i ponašanju.

¹Karavidić S., Ivković D., (2012) – Preduzetništvo, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

²Paunović B., Zipovski D., (2011)- POSLOVNI PLAN vodič za izradu, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Svrha poslovnog plana

Poslovni plan je dokument koji ima primenu kako u fazi početnog preduzetničkog poduhvata tako i u fazama rasta i razvoja. Svrha izrade poslovnog plana je predviđanje budućih događaja, smanjenje rizika kao i prilagođavanje poslovanja trenutnim internim i eksternim uslovima.

Razlozi za pisanje poslovnog plana:

- 1) iz ugla preduzetnika: da stekne bolji uvid u poslovanje; da unese promene u projekat pre njegovog otpočinjanja; da izbegne ulaganje vremena i novca u neprofitabilan projekat; da omogući pristup eksternim izvorima finansiranja.
- 2) iz ugla potencijalnog investitora: da razume prirodu ulaganja; da proceni izvodljivost i ekonomsku prihvatljivost projekta; da stekne pravi utisak o rukovodećem timu.

U zavisnosti od svrhe poslovnog plana, razlikovaće se i sadržaj, odnosno elementi poslovnog plana kao i ugao posmatranja poslovnog poduhvata.

Interna svrha poslovnog plana ogleda se u sledećem:

- 1) utiče na poboljšanje performansi identifikovanjem snaga i slabosti u poslovanju preduzetnika i potencijalnih ili trenutnih problema;
- 2) jasno se predočavaju upravljačkom timu i ostalim kadrovima očekivanja u pogledu željenih performansi preduzetnika;
- 3) kod preduzetnika sa većim brojem jedinica menadžerske odgovornost, poslovnim planom može se obezbediti efektivna koordinacija i konzistentnost u planovima i operacijama različitih organizacionih delova;
- 4) predstavlja osnovu za merenje efikasnosti preduzetnika u celini, ali i za merenje efikasnosti organizacionih delova;

Značaj poslovnog plana je u definisanju neophodnih planiranih aktivnosti, njihovoj realizaciji kao i u obezbeđenju potrebnih finansijskih sredstava.

Poslovni plan kao dokument koristi se u **interne i eksterne** svrhe.

5) obrazuje okvir za donošenje ključnih odluka u kontinuiranom procesu upravljanja;

6) predstavlja sredstvo edukacije, harmonizacije i motivacije preduzetnika, vlasnika i zaposlenih;

7) obezbeđuje osnovu za brzo reagovanje na promenljive uslove poslovanja.

Eksterna svrha poslovnog plana ogleda se u sledećem:

1) može se koristiti kao dobra osnova za upoznavanje spoljnih korisnika o ciljevima, strukturi, delatnosti i specifičnostima poslovnog procesa;

2) efektivan poslovni plan, koji realno prikazuje poslovanje preduzetnika i plan razvoja, se može koristiti kao osnova za pristup različitim izvorima sredstava finansiranja.

Razvoj poslovnog plana omogućava da se unapred razmišlja o rizicima, procene alternative sa najvećim potencijalom i proceni njihova održivost. Sama ideja, kao i način realizacije objedinjeni su u obliku poslovnog plana.

Pristup izvorima sredstava finansiranja omogućava preduzetnicima da šire svoje poslovanje i pristupe novim tehnologijama i razvijaju inovacije čime kreiraju konkurentne prednosti. Kao jedan od osnovnih problema javlja se nedostatak raspoloživih sredstava za nabavku nove opreme i postrojenja, a time i hvatanje priključka sa savremenim tehnologijama, što predstavlja neophodan uslov za podizanje konkurentnosti kako na lokalnom tako i na globalnom tržištu.

Sektor malih i srednjih preduzeća (MSP) sve više postaje deo globalnih logističkih lanaca. Samim tim, da bi bili u stanju da se pozicioniraju u okviru globalnih logističkih lanaca, moraju da poboljšaju planiranje ili počnu da planiraju svoj razvoj u skladu sa mogućnostima na tržištu, da usklade funkcionalne strategije sa ciljevima konkurentne strategije i prošire mogućnosti pristupa sredstvima finansiranja.³

Jednom napisani biznis plan mora da se **ažurira u skladu sa promenama** u poslovanju i promenama u okruženju.

Poslovni plan se prilagođava svrsi za koju se priprema, u slučaju eksternih potreba.

³ Vukadinović M., Viduka B., (2012) - Priprema biznis plana i saradnja sa bankama, priručnik za Ministarstvo regionalnog razvoja u Vladi Republike Srbije, Beograd

Poslovni plan se najčešće **izrađuje za period od 3 do 5 godina**, mada može da bude i kraći i duži period prikaza.

Najčešće preduzetnik nije u mogućnosti da sam napiše poslovni plan te tada **uključuje razne vrste pomoći**.

Izgled poslovnog plana

Pisanje poslovnog plana je u osnovi jednostavan proces. Po pravilu, poslovni plan se ne piše samo jednom tokom poslovnog veka. Poslovni plan je zapravo dokument koji će proći kroz mnoge promene kako poslovanje bude raslo i razvijalo se.

Poslovni plan treba da bude:

- kompletan,
- precizan,
- sažet,
- dobro prezentovan.

Plan treba da pruži odgovore na sledeća pitanja: šta će preduzetnik raditi, zašto će raditi, za koga će raditi, gde će raditi, kojim sredstvima i gde će se ta sredstva nabaviti, da li su mu potrebni radnici i koliko njih, kako će se plasirati proizvod ili usluga, po kojim cenama će se prodavati proizvod, ko su glavni konkurenti, koje su konkurentske prednosti preduzetnika, kakav se profit očekuje od prodaje, kakve promene se očekuju u bliskoj budućnosti, kakvi problemi se očekuju, kako će se rešavati problemi...

Važno je da poslovni plan bude čitljiv, napisan razumljivim jezikom i bez korišćenja stručnih žargona. Prosečna dužina poslovnog plana je 15 do 20 stranica, što zavisi od svrhe za koji se piše i propisanih obrazaca ukoliko se pristupa izvorima finasiranja.

Važno je napomenuti da izrada poslovnog plana zahteva određeno vreme. Posebno deo koji se odnosi na istraživanje, prikupljanje informacija i analize.

Analize su potvrdile da dobar poslovni plan zahteva 150 do 180 sati rada, a od toga: prikupljanje informacija 25%, analiza informacija 25%, pisanje plana 15%, sređivanje plana 15%, dopunjavanje plana 20%.

Od izuzetne važnosti je da preduzetnik učestvuje u izradi poslovnog plana, kao i da članovi njegovog tima budu uključeni i informisani o svakom koraku u izradi.

Poslovni plan kao deo konkursnog zahteva u okviru IPARD programa

Sredstva u okviru programa IPARD II – instrument za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja na raspolaganju su korisnicima od kraja 2017. godine kroz pozive koji se objavljuju u skladu sa planom za mere koje su akreditovane.

Korisnici koje žele da apliciraju i ostvare pravo na odobrenje projekta moraju dokazati ekonomsku opravdanost i održivost projekta na kraju investicionog perioda. To dokazuju pomoću poslovnog plana.

Poslovni plan je obavezni deo dokumentacije korisnika za sve zahteve.

Za potrebe implementacije programa razvijene su dve forme poslovnog plana:

- 1) Jednostavan poslovni plan za investicije vrednosti do 50.000,00 EUR
- 2) Složeni poslovni plan za investicije vrednosti veće od 50.000,00 EUR

Obe forme poslovnog plana se sastoje iz narativnog dela u vidu Word dokumenta i finansijskog dela u vidu Excel dokumenta.

Struktura jednostavnog i složenog poslovnog plana se razlikuje u sledećim segmentima:

- Ekonomsko finansijska analiza – jednostavni poslovni plan ne sadrži projekciju bilansa stanja dok složeni poslovni plan sadrži,
- Ekonomska ocena projekta – jednostavni poslovni plan sadrži samo statičku ocenu efikasnosti, dok složeni poslovni plan sadrži i dinamičku ocenu projekta (ekonomski tok, neto sadašnju vrednost i internu stopu rentabilnosti).

Korisnici sredstava u okviru programa IPARD II su fizička lica (poljoprivredna gazdinstva i preduzetnici) i pravna lica (zemljoradničkim zadrugama i privrednim društvima) koji zadovoljavaju uslove u skladu sa pozivima za akreditovane mere.

Najčešće korisnicima pri izradi projekta i pripremi dokumentacije uslugu pružaju konsultanti.

U okviru IPARD-a **dve forme** poslovnog plana: jednostavan i složeni.

U samim formama binzisa plana unete su **kratke instrukcije za popunjavanje** određenih segmenata.

Marketing je proces koji uključuje ocenu povoljnih tržišnih šansi i resursa, određivanje ciljeva marketinga, strategija i taktika i način provere i kontrole.

Svrha analize tržišta i analize sadašnjeg poslovanja može da bude **izbor strategije razvoja/rasta poslovanja**.

Ključne komponente poslovnog plana

Poslovni plan sadrži sledeće obavezne komponente: profil preduzetnika; tražnja na tržištu; poslovanje i finansijski rezultati.

Profil preduzetnika

Komponenta se sastoji od uvodnih i informativnih podataka:

o Naslovna strana

Sadrži osnovne informacije o preduzetniku i samom poslovnom planu. Treba da sadrži sledeća osnovna obeležja: preduzetnik - naziv, sedište, adresa, matični broj, poreski broj, šifra delatnosti, ime odgovornog lica, kontakt podaci, godina osnivanja; naznaka da se radi o poslovnom planu; naslov poslovnog plana kojim se bliže određuje njegov predmet; period na koji se odnosi; ime/na autora poslovnog plana; sadržaj.

Pregled svih delova poslovnog plana sa navedenim stranicama na kojima se nabrojani sadržaj nalazi, omogućava uvid u strukturu plana i lakše snalaženje čitaoca. Važno je da se iz sadržaja vidi odnos između delova i poddelova plana. Obeležavanje delova poslovnog plana se pokazuje u sadržaju.

o Rezime

Rezime predstavlja uvodni deo poslovnog plana. Pored osnovnih kontakt informacija o podnosiocu, rezime poslovnog plana oslikava osnovni koncept koji preduzetnik pokušava da razvije. Mnogi investitori/donatori smatraju ovaj uvodni deo posebno važnim zato što na samom početku vide ideju biznisa, očekivane efekte i iznos potrebnih sredstava.

To je poslovni plan u najkraćem mogućem obliku.

Rezime mora da sadrži sledeće bitne informacije: rezime strategije preduzetnika; kratak opis tržišta, uz navođenje faktora konkurentnosti koji preduzetniku daju prednost u odnosu na konkurente; kratak opis proizvoda/usluge; kratak opis kvaliteta upravljačkog tima zaslužnog za implementaciju poslovnog poduhvata; rezime ključnih finansijskih podataka; procenu iznosa potrebnih sredstava, uz navođenje kako će novac biti upotrebljen.

Kada se završi pisanje ostalih delova poslovnog plana, rezime se dopunjava i prerađuje i tek tada dobija finalnu formu koja se prezentira finansijerima. Dobro napisan rezime može doprineti na dva načina: da olakša upoznavanje sa planom i zaštititi preduzetnika i da zainteresuje za plan.

○ **Profil preduzetnika**

Opis treba da jasno identifikuje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Kada se opisuje poslovanje, uopšteno treba da se objasni: pravni status; licence ili dozvole koje će biti potrebne; vrsta poslovanja: proizvodnja ili usluge; šta je/su proizvod ili usluga; zašto će poslovni poduhvat biti profitabilan; koje su mogućnosti za rast.

Zatim, neophodno je navesti viziju, misiju i strategiju preduzetnika.

Vizija - kako će biznis da izgleda za npr. 5 do 10 godina. Vizija definiše gde želi da bude preduzetnik posle deset ili dvadeset godina.

Misija - definiše svrhu postojanja preduzetnika. Misija govori o tome šta radite, za koga radite i kako radite. Misija ima ulogu da iskaže svrhu postojanja preduzetnika koja je esencijalna za implementaciju kvaliteta. Misija predstavlja polaznu tačku za aktivnosti vezane za menadžment procesima i strateško planiranje.

Ciljevi - Koji su dugoročni ciljevi biznisa?

Tražnja na tržištu (marketing plan)

Druga komponenta obuhvata najvažniji deo poslovnog plana jer prikazuje tržišnu opravdanost poslovnog poduhvata iz koje proizilaze informacije za kreiranje nastavka poslovnog plana.

Komponenta se sastoji od 4 osnovna dela: tražnja i tržišni trendovi, konkurencija, prodaja i marketing, i procena prometa. Ovaj deo plana mora da prikaže dovoljno informacija koje će podržati i argumentovati izbor segmenata koje preduzetnik opslužuje, kao i način pozicioniranja u okviru segmenata sa najvećim potencijalom. Isto tako, ova komponenta mora da uveri korisnike da su prognoze u pogledu generisanja prihoda bazirane na analizi tržišta.

Sprovođenje formalnog i neformalnog **istraživanja tržišta se mora organizovati kontinuirano**, ali u skladu sa raspoloživim budžetom

Potrebne su **pouzdana i ažurirane** informacije.

Marketing plan je plan svih marketing aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke potrošačima željenih proizvoda i usluga. U tom smislu marketing planom se analiziraju i planiraju sve aktivnosti pridobijanja novih i zadržavanja postojećih kupaca ili klijenata. Marketing plan u poslovnom planu treba da ostvari sledeće ciljeve:

- utvrdi potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta,
- odredi ciljna tržišta na kojima će preduzetnik da posluje,
- utvrdi konkurentske prednosti preduzetnika i na tim prednostima definiše tržišnu (marketing) strategiju,
- pomogne u izboru optimalne kombinacije karakteristika proizvoda, cena, kanala distribucije i promocije (marketing mix) kako bi preduzetnik odgovorio potrebama i željama kupaca.

Uspešno marketing planiranje u uslovima savremenog tržišta pretpostavlja postojanje jasno definisane vizije i misije firme, politike, strateških ciljeva i taktika.

Osnovni delovi marketing plana su:

- situaciona analiza (gde se preduzetnik nalazi sada),
- ciljevi (gde želi da bude),
- strategija i taktika (kako ostvariti ciljeve na najbolji način),
- kontrola.

Zajednička osnova marketing planova je: rezime plana, analiza situacije u okruženju, analiza tržišne situacije, analiza povoljnih šansi i pretnji, opis snaga i slabosti organizacije.

Analiza situacije je skup podataka koji su pridoneli stvaranju sadašnje marketinške situacije. Informacije se dobijaju iz spoljnih i unutrašnjih izvora. Zavisno od svrhe i situacije, mogu biti uključeni i detalji o sastavu ciljnih tržišta, o ciljevima marketinga, o tekućim marketing strategijama, o tendencijama na tržištu, o nivou ostvarene prodaje i profitabilnosti pojedinih linija proizvoda, broju prisutnih konkurenata, broju distributera itd.

Za analizu situacije (eksterne i interne) koristi se SWOT analiza.

SWOT analiza oslanja se na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) samog preduzetnika kao i šansi (Opportunities) i pretnji (Threats) okoline na poziciju preduzetnika na tržištu.

○ **Opis proizvoda/usluge**

U ovom delu poslovnog plana je potrebno opisati: šta se prodaje u smislu karakteristika proizvoda/usluga; na koji način proizvod ili usluga koristi kupcu (jedinstvena ponuda); koji proizvodi ili usluge su traženi; po čemu se izdvajaju proizvodi ili usluge koje se nude.

Posebno treba analizirati elemente konkurentnosti proizvoda i troškove poboljšanja kvaliteta proizvoda ako je to uslov povećanja prodaje. Zatim, sagledati različite mogućnosti unapređenja proizvodnje uvek imajući na umu činjenicu da konkurent već radi na tome.

○ **Analiza tržišta**

Najvažniji deo svakog poslovnog plana je analiza tržišta. Analiza se sastoji iz dva dela:

- 1) Analiza tržišta nabavke i
- 2) Analiza tržišta prodaje i konkurencije.

Ocena tržišne pozicije, obuhvata makro i mikro tržišnu analizu preduzetnika, vezanu za dosadašnji razvoj. Makro tržišna pozicija podrazumeva višedimenzionalno sagledavanje aktuelnog tržišnog položaja preduzetnika u domaćem i inostranom poslovnom ambijentu. To znači razmatranje i identifikovanje najznačajnijih performansi razvoja privrede zemlje, grane i grupacije kojoj pripada preduzetnik. Mikro analiza aktuelne tržišne pozicije preduzetnika podrazumeva: utvrđivanje veličine i strukture prodaje, identifikovanje najvažnijih kupaca, najznačajnijih tržišnih područja, najvažnijih dobavljača, najvažnijih konkurenata, mogućih barijera ulaska na tržište.

Analiza tržišta i konkurencije obuhvata sledeće:

- Koje tržišne potrebe zadovoljava preduzetnik?
- Kako će se pozicionirati na tržištu?

Neophodno je **voditi računa o dizajnu i pakovanju**, jer kod nekih proizvoda to može biti presudno.

U samim formama binzisa plana unete su **kratke instrukcije za popunjavanje** određenih segmenata.

Kako **planirati razvoj** zavisi pre svega od okruženja, konkurencije i konkurentnih prednosti.

- Ko su kupci (navesti barem 5 potencijalnih kupca)?
- Da li preduzetnik poseduje razvijenu prodajnu službu ili će te poslove obavljati neko drugi?

- Na kojem području će se plasirati proizvodi/usluge – na nacionalnom, regionalnom, lokalnom? Da li je preduzetnik već prisutan na međunarodnom tržištu, ili će tek biti?

- Kvalitet proizvoda, konkurentne cene, brza isporuka, jedinstven dizajn, uspešna reklama i sl.

- Da li će cene biti konkurentne sa obzirom na kvalitet i vrednost?

- Ko su glavni konkurenti?

- Kako se boriti sa konkurencijom?

- Koje su prednosti preduzetnika u odnosu na konkurenciju?

- Da li se pojavljuju slični proizvođači na tržištu – da li jača konkurencija?

- Uporedite cene sa cenama konkurencije.

- Učešće preduzetnika na tržištu?

- Koliko je učešće konkurenata?

Nakon toga neophodno je izvršiti istraživanje i analizu tržišta nabavke:

- Na osnovu predviđenog obima proizvodnje napraviti plan nabavke robe kako bi utvrdili koliko je zaliha repromaterijala neophodno za normalan tok proizvodnje?

- Da li postoje pouzdani dobavljači? Navesti ih. Sa koliko njih su napravljeni predugovori o saradnji?

- Uporedite cene, kvalitet i prodajne uslove koje nude.

- Birajte isporučiooca kvalitetne opreme sa garantnim rokom;

- Postoje li carinske barijere za uvoz opreme/repromaterijala?;

- Da li možete napraviti kooperantske odnose sa isporučiocima opreme?.

Kod ovog dela poslovnog plana treba sakupiti informacije na tržištu. Danas su informacije daleko dostupnije zahvaljujući Internetu.

Prikupljanje podataka

sa terena je najautentičnije i u skladu sa mogućnostima preduzetnika.

Poslovanje

Komponenta poslovnog plana koja se odnosi na poslovanje, sastoji se od dva osnovna dela: proces proizvodnje i poslovanja i analiza ljudskih resursa i službi podrške. Ovaj deo mora da prikaže način na koji će se proizvesti krajnji proizvod ili pružiti usluga. Specifičnost tehnološkog rešenja je značajno naglasiti pogotovo u slučaju uvođenja novih tehnologija koje nisu zastupljene u okruženju/regionu. Isto tako, treba priložiti detaljno objašnjenje o neophodnim resursima koji su potrebni preduzetniku.

U ovom delu plana treba da se opiše način proizvodnje/pružanje usluge, imajući u vidu posebno sledeća pitanja: koliko je potrebno proizvodnog prostora; koja se oprema koristi; da li neki segment proizvodnog procesa još nije razvijen; da li postoje delovi i materijali do kojih je teško doći; da li se neki delovi mogu nabaviti samo u inostranstvu; da li postoje delovi ili materijali koji se mogu dobiti samo od jednog isporučioaca; koji su rezervni kanali snabdevanja za ove delove.

U nastavku treba dati podatke o tome koliki su planirani troškovi proizvodnje. Finansijere treba upoznati sa proizvodnim troškovima pri različitim nivoima proizvodnje, kao i sa planom kako da se troškovi zadrže pod kontrolom i eventualno smanje.

Kontrola kvaliteta i servisiranje - u ovom delu treba da se izloži plan u pogledu kontrole kvaliteta proizvoda i usluge. Dalje, preduzetnik mora da navede šta planira da učini sa neispravnim proizvodima (neusaglašenim uslugama) i kakav servis nudi kupcima svojih proizvoda.

Definisati količine proizvoda iz asortimana i njihove cene. Bilo bi dobro predstaviti i strukturu cene koštanja proizvoda.

o Zaposleni

Ovaj deo poslovnog plana treba da odgovori na sledeća pitanja: koliko radnika će biti uposleno poslovnim planom i zbog čega; koju stručnu spremu će imati zaposleni radnici; da li će i koliko radnika biti primljeno za stalno, a koliko će se upošljavati na određeno vreme; da li će raditi u jednoj, dve ili tri smene; njihova zaštita na radu, beneficije i sl.; reference i iskustvo menadžera/preduzetnika, dopunska znanja; koliko će biti plaćeni radnici.

Za ovaj deo je potrebno da preduzetnik dobro poznaje strukturu svojih troškova.

Potrebno je **izabrati lokaciju** koja će sa svoje strane doprineti najekonomičnijem i najprofitabilnijem poslovanju

○ **Lokacija i ekološki aspekti**

Prilikom izbora lokacije morate imati u vidu osnovnu delatnost i blizinu tržišta nabavke i prodajnog tržišta. Za maloprodajni objekat to može biti ključna odluka koja će uticati na celokupan njegov poslovni život.

Na ovom mestu neophodno je definisati: adresu, površinu, tehničku opremljenost, infrastrukturu, vlasništvo (da li je lokacija u vlasništvu ili je iznajmljena), sve ostale informacije o lokaciji koje se smatraju relevantnim.

Ekološki problemi, vezani za očuvanje i zaštitu čovekove okoline, od izuzetnog su značaja kod izrade poslovnog plana i realizacije biznis ideja. U okviru ove analize utvrdite i analizirajte eventualne zagađivače, načine i mesta zagađivanja i procenite eventualni intezitet štetnog uticaja. Nakon toga detaljno analizirajte i definišite odgovarajuće mere i načine zaštite čovekove okoline od navedenih štetnih uticaja.

Finansijski rezultati (finansijski plan)

Komponenta biznis plana koja se odnosi na finansijske rezultate poslovanja se sastoji od tri osnovna dela: analize finansijskih izveštaja, zahtevima u pogledu kapitala i rizicima. Projekcija finansijskog poslovanja predstavlja skup svih odluka donešenih u okviru različitih funkcija u poslovanju: proizvodnja (proces poslovanja), organizacija aktivnosti (organizaciona struktura), marketing strategija (proizvod i pakovanje, cena, lokacija i promocija), logistički lanac (kanali prodaje, nabavka, transport, skladištenje) itd.

Kako bi se ovaj deo poslovnog plana dobro uradio potrebno je analizirati ili projektovati: Bilans uspeha; Bilans tokova gotovine; Bilans stanja; Pregled amortizacije; Stanje kredita i Finansijske indikatore.

Najčešće u ovom delu preduzetniku treba pomoć knjigovođe i/ili eksternog konsultanta.

Provera izvodljivosti poslovnog plana je vrlo važan korak. Kada se plan napravi mora se opet detaljno pregledati pre bilo kakvog finansijskog, materijalnog, radnog angažovanja na njegovom ostvarenju.

Osnovni delovi finansijskog plana su: pretpostavke finansijskog plana, studija alternativa finansiranja, analiza ocena isplativosti pojedinih poslovnih poduhvata, plan izvora sredstava, probni bilans stanja, probni bilans uspeha, projekcija toka gotovine i revizija finansijskog plana.

Sintetički finansijski izveštaji grupišu sve analitički iskazane vrednosti prikazane u pojedinim delovima poslovnog plana. Sintetički finansijski izveštaji treba da verodostojno prikazuju ostvareni rezultat, finansijsku poziciju i promene u novčanim tokovima pravnog lica za koji se izveštaji rade.

Osnovni sintetički finansijski izveštaji poslovnog plana su:

– Bilans stanja - prikazuje sredstva kojima preduzetnik raspolaže (aktiva) i koji su finansijski izvori ovih sredstava (pasiva, odnosno obaveze i kapital). U njemu je uvek izražena ravnoteža u smislu da je aktiva jednaka zbiru obaveza i kapitala.

Aktiva predstavlja sredstva u koja preduzetnik investira da bi mogao da obavlja poslovne aktivnosti.

– Bilans uspeha - dvostrani pregled rashoda i prihoda u određenom vremenskom periodu. Ovaj računovodstveni izveštaj se sastoji od leve i desne strane: na levoj strani se beleže svi nastali rashodi – poslovni (nastali kao rezultat obavljanja redovnih poslovnih aktivnosti), finansijski (nastali kao rezultat promena kursa, kamatnih stopa i sl.), vanredni (nastali kao rezultat nepredvidivih okolnosti) i vanposlovni (nastali kao rezultat obavljanja dodatnih, sporednih poslovnih aktivnosti), dok se na desnoj strani beleže svi poslovni, finansijski, vanredni i vanposlovni prihodi.

Sabiranjem stavki sa leve odnosno sa desne strane bilansa uspeha, dobijaju se ukupni rashodi i ukupni prihodi. Ako su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda – ostvaren je dobitak, a obrnuto – ostvaren je gubitak.

– Izveštaj o novčanim tokovima - pokazuje kako promene na računima bilansa uspeha i prihodi utiču na gotovinu i gotovinske ekvivalente, i razlaže analizu do poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti. Kao analitičko sredstvo, izveštaj o novčanim tokovima je koristan u određivanju kratkoročne likvidnosti preduzetnika, posebno sposobnosti da plati račune.

Najčešće u ovom delu preduzetniku treba **pomoć knjigovođe** i/ili eksternog konsultanta.

Najkritičniji deo poslovnog plana je finansijski plan.

Izračunavanje troškova je komplikovanije nego što se možda čini na prvi pogled.

Često se koristi i kombinacija pomenutih metoda, a kada će biti primenjeni zavisi od situacije na tržištu i snage samog ponuđača.

Na osnovu sprovedenih istraživanja i analiza, kao i projektovanja obima proizvodnje izračunavaju se prihodi i rashodi. No, pre toga je neophodno sagledati troškove i formirati cene proizvoda.

○ **Troškovi**

Troškovi predstavljaju u novcu izraženu vrednost utrošenih resursa u proizvodnji novih ili stvaranju određenih učinaka.

U užem smislu pod troškovima se smatra potrošnja resursa zbog izrade novih proizvoda.

Podelu troškova moguće je izvršiti prema brojnim kriterijumima, i to:

- Prema elementima proizvodnje: troškovi materijala, sredstava za rad i troškovi radne snage;
- Prema mestu nastanka: troškovi režijskih poslova i proizvodnog izvršenja;
- Prema vezanosti za nosioce: pojedinačni i zajednički;
- Prema načinu obračuna po nosiocima: direktni i indirektni;
- Prema uslovljenosti proizvodnjom i njenom pripremom: fiksni, relativno fiksni i proporcionalni.

Strategija formiranja cena i odobravanja popusta stoga suštinski zavisi od strukture troškova poslovanja. Ne postoje opšta pravila. Svaki biznis treba da razume strukturu svojih troškova i da u skladu sa tim formira cene svojih proizvoda.

○ **Formiranje cene**

Najčešće metode za određivanje cena proizvoda:

- Metoda "Trošak-Plus" je metod formiranja cene koji se zasniva na troškovima, a kod kojeg se cene utvrđuju dodavanjem unapred određenog profita troškovima. Ovom metodom se dodaje prihvatljiva granica zarade (recimo 20%) na finalne ukupne troškove proizvoda.

- "Komparativna metoda". Ovom se metodom upoređuje proizvod sa drugim proizvodima na tržištu, a zatim, na osnovu kvaliteta proizvoda i drugih osobina, može se odrediti niža cena, viša ili ista kao kod konkurenata.

- Metoda "Šta će na tržištu uspeti" Ovaj metod se zasniva na ponudi i potražnji proizvoda. Na primer, ako postoji nestašica proizvoda na tržištu (tržištu prodavaca), može se odrediti viša prodajna cena, pa bi odatle i granica zarade mogla biti viša.

○ **Finansijska analiza**

Finansijska analiza zavisi od obuhvata:

1) *Parcijalna – obuhvata uži segment poslovnih performansi (Racio analiza)*

Osnovna svrha racio brojeva je da omogući ocenu finansijskog stanja ili tendencije u promeni finansijskog stanja preduzetnika.

Najvažniji racio brojevi: pokazatelji likvidnosti (opšti racio likvidnosti, neto obrtna sredstva i rigorozni racio likvidnosti), pokazatelji aktivnosti (koeficijenti obrta kupaca, koeficijenti obrta dobavljača i koeficijenti obrta sopstvenih sredstava), pokazatelji finansijske strukture, pokazatelji rentabilnosti (stopa poslovnog dobitka, stopa neto dobitka i koeficijent efikasnosti), pokazatelji tržišne vrednosti.

2) *Kompleksna – obuhvata sve bitne poslovne performanse preduzetnika (Z test)*

Izračunavaju se sledeći racio brojevi: neto obrtna sredstava/ukupna sredstva (likvidnost); neraspoređena dobit/ukupna sredstva (politika raspodele); poslovni rezultat/ukupna sredstva (rentabilnost); tržišna vrednost kapitala/ukupne obaveze (finansijska struktura); prihod od prodaje/ukupna sredstva (aktivnost).

Pokazatelji efikasnosti investicije presudno ukazuju na isplativost projekta.

Pokazatelji efikasnosti investicije:

- Dinamički pokazatelji efikasnosti: neto sadašnja vrednost, indeks rentabilnosti, interna stopa rentabilnosti, diskontovani period povraćaja.
- Statički pokazatelji efikasnosti: period povraćaja, prosečni period povraćaja, recipročni period povraćaja.

Diskontna stopa izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca. Diskontna stopa je stopa prinosa koja se uz isti rizik može ostvariti u najboljoj alternativi.

Osnovni faktori diskontne stope su: vremenska preferencija, oportunitetni trošak i rizik ulaganja.

Sagledavanje neizvesnosti je važan deo poslovnog plana. Na osnovu analize u uslovima neizvesnosti ocenjuje se rizičnost projekta na nepredviđene okolnosti.

Metode analize u uslovima neizvesnosti: statičke – zasnivaju se na podacima iz jedne godine (metod prelomne tačke rentabiliteta) i dinamičke – odnose se na vek trajanja projekta (metod analize osetljivosti).

Finansijska analiza predstavlja ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija.

Projekat IPARD PROGRAM ZA ODRŽIV LOKALNI I REGIONALNI RAZVOJ BAČKE - Međuinstitucionalna saradnja kao ključ razvoja ruralnih sredina u regionu Bačka– Faza 2 koji realizuje RRA Bačka podržan je od strane Razvojne agencije Srbije (RAS).