

Deo I

Postavite temelje plana

The 5th Wave

By Rich Tennant



U ovom delu...

Imati poslovni plan – što podrazumeva *pisanje* poslovnog plana – najbolji je način da se dobra ideja pretvori u uspešan posao.

Poglavlja u ovom delu knjige pomoći će vam u tome. Saznaćete zašto je plan toliko važan, proći ćete kroz ceo proces poslovnog planiranja, i biće vam dobar vodič dok pravite svoje prve korake u stvaranju kompanije koja ima budućnost.

Ako želite korisne savete o tome kako da izgurate svoju ideju do kraja, u poglavljima koja slede saznaćete kako da proverite svoju ideju u stvarnosti i utvrdite da li je vredna truda; pomoći će vam da otpočnete proces planiranja i omogućiti da savladate osnovni proces definisanja misije, vizije, ciljeva i zadataka svog preduzeća.

Poglavlje 1

Pokrenite mašineriju planiranja

U ovom poglavlju

Razumevanje sadržaja, primene i vrednosti poslovnog plana

Prepoznavanje ciljnih grupa kojima je namenjen poslovni plan

Određivanje vremenskog okvira poslovnog plana i prelomnih momenata u njemu

Pokretanje procesa izrade poslovnog plana

Izrada poslovnog plana, koji se popularno zove biznis plan, postala je, verovatno, jedan od prioriternih ciljeva koje ste sebi zadali, s obzirom na to da ste se zainteresovali upravo za ovu knjigu. Znači, trenutak je da saznate šta sve uključuje taj proces i koje korake prvo treba da preduzmete kako biste otpočeli s pisanjem poslovnog plana.

Upravo prvo poglavlje knjige *Biznis plan za neupućene* bavi se tim temama. U njemu ćete naći potvrdu da je proces planiranja ne samo važan, nego i presudan, kako za započinjanje posla, tako i na svakom koraku njegovog rasta i razvoja. Osim toga, pomoći će vam da jasno sagledate zbog čega je poslovni plan potreban i kome je sve namenjen, koje ključne delove mora da sadrži i koji se vremenski okvir plana može smatrati razumnim.

Pisanje poslovnog plana je veliki zadatak koji, međutim, uz ovu knjigu postaje savladiv. Prvo poglavlje sadrži kratak i jasan osvrt na izradu poslovnog plana, koji će vas usmeriti u planiranju i biti od koristi na svakom koraku, sve do uspešnog završetka tog posla.

Posvetite se planiranju

Uz mnoštvo obaveza na koje odlaze dragoceni sati vašeg radnog dana, nije lako posvetiti se planiranju budućnosti vašeg preduzeća. Međutim, teže je raditi bez plana – dugoročno posmatrano, tako se gubi mnogo više vremena. Najvažniji korak ste preduzeli kad ste odlučili da napišete poslovni plan. Sada tu odluku morate da pretočite u akciju – potrudite se, nađite vreme i krenite.

Kad ste taj prvi problem rešili, slede dva koraka koja treba da preduzmete, a koji će sigurno povećati vašu motivisanost da nastavite:

- ✓ Definišite svoju poslovnu situaciju i trasirajte put kojim bi vaš posao – uz korišćenje biznis plana – mogao da napreduje iz tačke u kojoj se trenutno nalazi do tačke u kojoj želite da bude.
- ✓ Sagledajte na koje sve načine poslovni plan može uvećati izgled vašeg preduzeća na uspeh.

Sledeća dva odeljka mogu vam poslužiti kao primer.

Definišite svoju poslovnu situaciju

Da biste usmerili svoje poslovanje u željenom pravcu, morate napraviti mapu čije ćete putanje pratiti. Ta mapa je vaš poslovni plan. On počinje prikazom trenutnog stanja vašeg preduzeća; zatim opisuje planove za budućnost; definiše koje su vaše mogućnosti, te podrobno razrađuje finansijske, operativne, marketinške i organizacione strategije kojih se morate držati da biste postigli uspeh.



Zamislite da je vaše preduzeće brod koji se sprema na plovību okeanom. Odredište i putanja kojom će se brod kretati određeni su poslovnim planom putovanja. Plan sadrži spisak svih roba i opreme, kao i osoblja koje je ukrcano na brod. Pored toga, u njemu su navedene i stvari koje tek treba nabaviti. Tu je i kalkulacija troškova putovanja. Opisani su i očekivani vremenski i pomorski uslovi na kakve će brod tokom putovanja naići, a predviđene su i potencijalne opasnosti koje vrebaju na horizontu. Konačno, u poslovnim planu morate povesti računa i o drugim brodovima koji žele da vas prestignu na putu do odredišta.

Isti način planiranja neophodan je i na tlu. Da bi se vaše preduzeće kretalo novim kursom, morate početi od konstatacije gde se ono nalazi – drugim rečima, kojoj to poslovnoj situaciji želite da se posvetite ili da je prevazidete. Morate definisati cilj ka kojem idete i strategije koje ćete primeniti da biste tamo stigli.



Da biste odredili trenutno stanje svog biznisa, koristite obrazac 1-1 s pratećeg CD-a. U obrascu su navedene neke od mnogih situacija s kojima se preduzeća suočavaju kada se upuste u planiranje. Nađite malo vremena da prepoznate stanja u kojima se nalazi vaše preduzeće.

Napišite plan; uvećajte dobit

Kako biste se uverili da je važno imati poslovni plan, razmotrite sledeći primer. Kada je Kaufmanov centar za liderstvo u preduzetništvu (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership) analizirao spisak dobitnika godišnjih nagrada za preduzet-

ništvo koje taj centar dodeljuje, utvrđeno je da su preduzeća koja su poslovala na osnovu napisanog poslovnog plana imala za 50 procenata veći rast prodaje i za 12 procenata veću dobit od preduzeća koja nisu imala plan. Šta kažete na ovakav podsticaj?

TIPIČNE SITUACIJE U KOJIMA JE VAŽNO DA PIŠETE POSLOVNI PLAN

- ☐ *Čini se da imamo dobru ideju, ali smo možda preterano optimistični.*

Proces izrade poslovnog plana može da posluži kao odlična provera stvarnog stanja u kome se nalazite. Dok smišljate plan, vaša dobra ideja stavljena je na probu. Ima li smisla predlog koji ste izneli? Da li su vaše pretpostavke zaista zasnovane na činjenicama? Odgovara li vaša strategija uslovima poslovanja koji preovlađuju na tržištu? Imate li na raspolaganju sva potrebna sredstva za realizaciju plana? Da li ćete zaista moći da privučete kupce? Možete li da ostvarite dobit? Imate li rezervni plan u slučaju da stvari krenu naopako?

- ☐ *Znamo da je ideja dobra, ali nismo sigurni kako da je pretočimo u pravi posao.*

Poslovni plan se upravo i piše zato da dobru ideju pretvori u uspešan posao. Ključni deo vašeg plana treba da bude, na primer, model poslovanja koji tačno prikazuje kako će vaše preduzeće da deluje i ostvari dobit. (Pravite plan za neprofitnu organizaciju? I u tom slučaju model poslovanja mora da pokaže odakle novac dolazi i kako će se deliti u fondove.) Većina poslovnih planova sadrži razrađene i druge ciljeve i predmete interesovanja, a svi zajedno ukazuju na način kako da pretvorite dobru ideju u dobar posao.

- ☐ *Potrebno je uveriti investitore da im naša dobra ideja može doneti mnogo novca.*

Jedini način da investitori poveruju da je vaša ideja dobra, jeste da im predočite dobar poslovni plan. Naravno, činjenica je da je uticaj Interneta u današnje vreme toliko velik da investitori mogu da ulože novac i samo na osnovu dobro prezentirane ideje na Internetu, ili zato što su neki preduzimljivi ljudi uporno i energično pričali svoju priču. Ali, takvi poslovi, uglavnom, samo trenutno blesnu. U većini slučajeva, investitori žele da vide ubedljiv i pouzdan poslovni plan – onaj koji će ih uveriti da preduzeće može da vrati uloženi novac. Posebno će obratiti pažnju na model poslovanja i finansije. Isto važi i za kreditore. Potpun i uverljiv poslovni plan može da pomogne pri dobijanju zajma potrebnog za pokretanje i vođenje posla.

- ☐ *U veoma jakoj konkurenciji na tržištu rada, teško je privući sposobne ljude.*

Dobar poslovni plan biće od pomoći. Budući zaposleni moraju biti sigurni da ulaze u preduzeće koje zna kako se stiže do uspeha. Oni, takođe, moraju da dele vaše vizije i entuzijazam. Ako je vaš poslovni plan jasno usmeren ka atraktivnom cilju, imaćete veoma dobre izgleda da angažujete kvalifikovane i nadahnute ljude kakve i tražite. A ukoliko vaš plan dodatno motiviše zaposlene, tim bolje.

Obrazac 1-1: U ovom obrascu navedene su tipične situacije kada se pristupa izradi poslovnog plana; one, možda, odgovaraju okolnostima u kojima se nalazi vaše preduzeće.

☐ *Razmišljam o pokretanju sopstvenog posla, ali ne znam odakle da počnem.*

Vlasnici preduzeća koji sami ulaze u posao, teže se odlučuju za izradu detaljnog poslovnog plana, nego veće kompanije. Međutim, njima je on isto tako potreban, ako ne i više. Pisanje poslovnog plana – naročito precizno utvrđivanje skupa ciljeva i zadataka – pruža okvir unutar kog je lakše doneti odluke o tome odakle početi i kako stići do cilja. Ukoliko prvi put pokrećete sopstveni posao, plan će vam pomoći da jasno sagledate šta je to što najbolje radite, a da ono što vam predstavlja problem ostavite po strani. Najvažnije od svega je saznanje da vam detaljan i dobro osmišljen poslovni plan uliva potrebno samopouzdanje da se otisnete i krenete u sopstveni posao.

☐ *Naše preduzeće je nekoliko puta naletelo na velike prepreke na putu, i sada se borimo da opstanemo.*

Deo procesa planiranja poslovanja predstavlja i analiziranje sopstvenih snaga i slabosti, kao i prepoznavanje kako mogućnosti poslovnog okruženja tako i opasnosti za dalji razvoj preduzeća. Kad preduzeće ima teškoća, izuzetno je važno postavljanje posebnih ciljeva i zadataka kao dela koherentnog, celovitog plana. Efikasan poslovni plan obezbediće da svi zaposleni u preduzeću budu usredsređeni na iste ciljeve kad je to najpotrebnije.

☐ *Nedavno smo imali nekoliko finansijskih i personalnih problema, zbog čega je moral zaposlenih pao.*

Snažan i inspirativan poslovni plan može ponovo da nadahne zaposlene i podigne njihov moral. Dva ključna dela dobrog poslovnog plana – misija i vizija – pomoći će da zaposleni jasno vide ne samo čime se preduzeće bavi, već i u kom pravcu želi da se razvija. Mnogi poslodavci koriste upravo ova dva dela poslovnog plana, misiju i viziju, da bi inspirisali zaposlene, podigli produktivnost i ostvarili prednost nad konkurencijom.

☐ *Želimo da prodamo deo preduzeća, kako bismo se usredsredili samo na ono što najbolje radimo.*

Ako se nalazite u ovakvoj situaciji, postoje bar dva dobra razloga za izradu poslovnog plana. Jedan je taj što će vam plan omogućiti da sagledate kako da uobličite i pripremite za prodaju – po najboljoj ceni – onaj deo preduzeća koji vam predstavlja teret. Drugi razlog za pisanje plana, jeste postavljanje zadataka i ciljeva koji treba da se ostvare u preostalom delu preduzeća, pri čemu možete da se fokusirate na ono što najbolje radite. Kad god preduzeće prolazi kroz ovako radikalne promene, ono u stvari postaje novo preduzeće. Zbog svega toga, pisanje novog poslovnog plana u situaciji u kojoj ste, veoma je značajno.

☐ *Imamo mogućnosti za razvoj poslovanja, ali nas brine preterano brz rast.*

Uspeh može da bude mač sa dve oštrice. Dobro je dok novac pristiže, ali je stalno insistiranje na rastu izbacilo mnoga preduzeća iz koloseka. Uz efikasno planiranje možete da dobijete grafikon rasta koji je najpovoljniji za vaše preduzeće. Dobar poslovni plan pomoći će vam da sagledate sva potrebna sredstva koja morate obezbediti da biste podržali i podstakli rast preduzeća.

☐ *Razmišljamo o uvođenju novog proizvoda ili usluge, ali nismo sigurni da smo se dobro usmerili.*

Uvođenje novog proizvoda ili usluge – ili ulazak na novo tržište s nekim proizvodom ili uslugom koje već imate – veoma je slično otpočinjanju novog posla. Morate razmišljati o istim stvarima, npr. kako da iskoristite mogućnosti koje vam se ukazuju na tržištu i pridobijete klijente konkurentskih preduzeća, a da time ne ugrozite svoj položaj. Ako napišete poslovni plan, moći ćete da razradite strategiju uvođenja novog proizvoda ili usluge, koja će vam omogućiti da budete uspešni u proširenom obimu poslovanja.

Obrazac 1-1, strana 3.

Korisne strane planiranja poslovanja

Vreme koje uložite u izradu poslovnog plana višestruko će vam se isplatiti. Navodimo neke od očiglednih koristi dobro izrađenog poslovnog plana:

- ✓ Jasno definisanje misije i vizije vašeg preduzeća
- ✓ Skup vrednosti koje mogu pomoći da prebrodite povremene teškoće u poslovanju
- ✓ Opis vašeg *poslovnog modela*, to jest kako planirate da ostvarite dobit i ostanete u poslu
- ✓ Šematski prikaz plana koji će vam pomoći da pravilno usmerite svoju energiju i održite preduzeće na dobrom putu
- ✓ Jasna analiza vaše delatnosti, uključujući potencijalne mogućnosti i opasnosti po vaše preduzeće
- ✓ Portret potencijalnih klijenata i njihovih kupovnih navika
- ✓ Pregled glavnih konkurenata i izbor strategija koje ćete primeniti da biste se suočili s njima
- ✓ Iskrena procena prednosti i slabosti vašeg preduzeća
- ✓ Putevi i rokovi za ostvarivanje zadataka i ciljeva
- ✓ Opis proizvoda i usluga koje nudite

- ✓ Objašnjenje vaših marketinških strategija
- ✓ Analiza prihoda, troškova i planirane dobiti
- ✓ Akcioni plan o preduzimanju određenih mera u slučaju eventualnih skretanja sa utvrđenog pravca ili pojave prepreka
- ✓ Testovi koje možete koristiti za praćenje performansi poslovanja i korigovanje u hodu
- ✓ Priručnik namenjen novim zaposlenima iz kog mogu da saznaju važne stvari o vama i vašem preduzeću
- ✓ Sažet prikaz posla kojim se bavite – poslužiće vam da se predstavite dobavljačima, prodavcima, poveriocima i drugima.

Određivanje ciljnih grupa i ključnih poruka

Poslovni plan je šema koje se morate pridržavati da biste napravili uspešno preduzeće. To je sažet dokument, ali pokriva mnoge oblasti i razmatra različite probleme. Kako biste bili sigurni da je vaše planiranje pravilno usmereno, razmotrite od kojih će grupa ljudi najviše zavisiti uspeh vašeg preduzeća. Oni moraju biti glavna publika kojoj se obraća vaš poslovni plan.

Na primer, ako su vašem preduzeću potrebna kapitalna ulaganja, osnovna grupa kojoj se obraćate jesu investitori. Ukoliko želite da izgradite strateško partnerstvo, morate se obratiti potencijalnim poslovnim partnerima. Tek kada odredite *kome* se obraćate, možete se usredsrediti na sadržinu s kojom bi trebalo da se upozna ta ciljna grupa, kao i na poruku koju hoćete da pošaljete. Ovaj odeljak će vam pomoći da definišete svoju ciljnu grupu i poruku, pre nego što počnete da pišete poslovni plan.

Publika kojoj se obraćate

Svi oni koji su zainteresovani za vaš poslovni poduhvat – od investitora i kreditora do zaposlenih u vašem preduzeću, kupaca i dobavljača – predstavljaju različitu *publiku* kojoj se obraća vaš poslovni plan. Zavisno od situacije u kojoj se nalazite i od ciljeva koje želite da vaše ostvari preduzeće, određena publika će u vašem poslovnom planu biti važnija od ostalih grupa:

- ✓ Ako je preduzeću potreban početni kapital, najvažnija ciljna grupa su potencijalni investitori.
- ✓ Ukoliko planirate da ponudite hartije od vrednosti u preduzeću (moguće, umesto visokih plata), glavna ciljna grupa biće zaposleni, kako oni koji već rade kod vas, tako i potencijalni budući radnici.
- ✓ Ako ulazite u posao čije napredovanje – što brže to bolje – zavisi od korisnika vaših proizvoda ili usluga, a ne od ulaganja kapitala, glavna ciljna grupa biće potencijalni potrošači.

- ✓ Ukoliko radite za sebe, nezavisno, kao samostalni preduzetnik, poslovni plan služi samo vama da biste pravilno usmeravali svoje napore prema šemi koja je zacrtana u planu. Plan treba da vam ukaže i na probleme na koje biste mogli naići, svakako pre nego što se oni pojave.



Obrazac 1-2 sadrži pregled najčešćih ciljnih grupa kojima se poslovni plan obraća. Obratite pažnju na one grupe koje smatrate najvažnijima za svoj poslovni uspeh, imajući u vidu trenutno stanje svog biznisa.

SPISAK UOBIČAJENIH CILJNIH GRUPA KOJIMA SE OBRAĆA POSLOVNI PLAN

- | |
|--|
| ☐ Vi lično |
| ☐ Upravni odbor vašeg preduzeća |
| ☐ Investitori i kreditori |
| ☐ Glavni rukovodeći tim |
| ☐ Zaposleni |
| ☐ Budući zaposleni |
| ☐ Samostalni preduzetnici |
| ☐ Isporučioci i dobavljači |
| ☐ Kupci ili klijenti |
| ☐ Donatori (za neprofitne organizacije) |
| ☐ Prodavci ili distributeri |
| ☐ Regulatorna tela |
| ☐ Pravni zastupnici |
| ☐ Ostali _____ |

Obrazac 1-2: Koristite ovaj spisak da biste odredili osnovne ciljne grupe kojima ćete nameniti svoj poslovni plan.

Poruka koju šaljete

Pošto ste odredili ciljnu grupu, sledeći korak je fokusiranje na ključnu poruku koju želite da pošaljete pojedinim grupama. Ljude s različitim interesima za poslovanje vašeg preduzeća, neće zanimati isti delovi plana i tražiće u njemu različite vrednosti. Na primer:

- ✓ Vlasnici deonica preduzeća očekuju planove koji predviđaju porast poslovanja.
- ✓ Bankar koji razmatra vaš zahtev za kredit želi da se uveri u snagu dokaza o očekivanom prihodu i dobiti.
- ✓ Zaposleni žele da sagledaju kakve će koristi imati od planiranog rasta preduzeća i ostvarene dobiti.
- ✓ Regulatorna tela usmeriće svoju pažnju na operativna i finansijska pitanja.

Savete o tome kako odrediti ciljnu grupu i kako joj se obratiti, uključujući i informacije o tome koji su delovi poslovnog plana glavni predmet interesovanja pojedinih grupa, i kako se samo jednim poslovnim planom obratiti većem broju ciljnih grupa, naći ćete u poglavlju 14.

Za sada, pokušajte da napravite preliminarri plan koristeći obrazac 1-3 s pratećeg CD-a:



1. Utvrdite koje su to tri najvažnije ciljne grupe kojima nameravate da se obratite poslovnim planom.

Pregled ciljnih grupa kojima je poslovni plan najčešće namenjen, dat je u obrascu 1-2 i može da vam bude od pomoći pri izboru.

2. Pribeležite ključne tačke na koje treba da skrenete pažnju svakoj od ciljnih grupa.

Ne morate biti nadareni da biste zapisali ključne tačke, samo pribeležite svoje ideje, tako da ih možete koristiti kad počnete da pišete poslovni plan.

Anatomija poslovnog plana

Napisani poslovni planovi razlikuju se između sebe koliko i preduzeća koja ih prave. Neki planovi imaju i po 100 stranica, dok drugi zauzimaju samo nekoliko listova. Neki počinju izvršnim rezimeom, a drugi odmah daju detaljan opis proizvoda i usluga. Pojedina preduzeća štampaju svoje poslovne planove na papiru, a druga ih objavljuju isključivo na Internetu. Neki planovi na svakoj stranici sadrže podatke o finansijskim projekcijama, dok drugi navode samo predviđene troškove, očekivane prihode i planiranu dobit.

Poslovni planovi se prave iz različitih razloga i s različitim očekivanjima. Ipak, postoje bolje i lošije urađeni planovi. Informacije koje slede pomoći će vam da napišete dobar plan.

Sadržaj poslovnog plana od početka do kraja

Poslovni planovi mogu biti različitog oblika, veličine, formata – čak i boja – ali se svi kreću unutar sličnog okvira. Sledeći delovi, navedeni redom kojim se obično pojavljuju, čine taj zajednički okvir većine poslovnih planova:

- ✓ **Sadržaj:** Ovaj element poslovnog plana je vodič do njegovih ključnih odeljaka i naročito je koristan ako je plan duži od 10 stranica.
- ✓ **Izvršni rezime:** Ovaj odeljak sadrži sažetak ključnih tačaka poslovnog plana. Posebno je važan ukoliko je plan duži od 10 stranica, zbog čega je poželjno da najvažnije informacije istaknete na početku. S obzirom na to da se mnogi ne upuštataju dublje u čitanje poslovnog plana, ovaj odeljak mora da bude jasan, sažet i da drži pažnju – ukratko, ne treba da bude duži od dve stranice.
- ✓ **Kratak pregled biznisa:** U ovom odeljku opisuje se preduzeće; iz toga se zainteresovani upoznaju s prirodom vašeg poslovanja. Tu se mogu predstaviti zadaci i ciljevi koje je preduzeće zacrtalo, zatim opis vrednosti za koje se zalažete, opis vaših proizvoda ili usluga, po čemu se to vaše preduzeće razlikuje od drugih, i koje ste poslovne poteze planirali kako biste iskoristili mogućnosti koje pruža tržište. (U poglavlju 3 naći ćete savete koji će vam koristiti pri definisanju poslovnog cilja i pisanju kratkog pregleda biznisa.)
- ✓ **Poslovno okruženje:** Ovaj odeljak sadrži analizu privredne grane u kojoj posluje vaše preduzeće i sila koje deluju na tržištu u okruženju; temeljan opis vaših direktnih i potencijalnih konkurenata; pažljivu procenu o tome ko su vaši potrošači, šta to oni žele da kupe, i na koji način kupuju proizvode ili usluge. O ovom odeljku razmišljajte na sledeći način: u njemu mora biti opisano sve što utiče na vaše poslovanje, a nije pod vašom kontrolom. (Poglavlje 4 će vam pomoći da dobro sagledate svoje poslovno okruženje i uradite neophodne analize.)
- ✓ **Opis preduzeća:** Ovaj odeljak treba da sadrži informacije o timu koji upravlja preduzećem, načinu na koji je preduzeće organizovano, novoj ili vlasničkoj tehnologiji, proizvodima i uslugama koje nudite, o poslovanju preduzeća i mogućnostima plasmana na tržište. Usmerite energiju na ona područja delovanja u kojima imate prednost nad konkurentima. (Poglavlje 6 koristiće vam da napišete opis preduzeća.)
- ✓ **Strategija preduzeća:** U ovom odeljku detaljno ćete izložiti kojim putem ide vaše preduzeće. Tu će se zajedno naći informacije o poslovnom okruženju i sredstvima kojima raspolaže preduzeće, i na osnovu toga biće izložena strategija daljeg razvoja. Takođe, morate dati i analizu mogućnosti koje postoje na tržištu i koje treba iskoristiti, te analizu opasnosti i neizvesnosti s kojima se možete suočiti. Uporedo s tim, treba prikazati i način na koji ste planirali da izbegnete zamke i iskoristite prednosti koje vam se ukazuju na tržištu. (Kad budete radili na ovom odeljku poslovnog plana, u poglavlju 5 naći ćete neophodnu pomoć.)

- ✓ **Marketinški plan:** U ovom odeljku opisujete kako planirate da postignete napredak, kako ćete da prodajete robu/usluge i pridobijete lojalne klijente. S obzirom na to da uspeh vašeg preduzeća najviše zavisi od potrošača vaših roba i usluga, ovaj odeljak treba da bude glavni deo poslovnog plana. (Celo poglavlje 7 posvećeno je izradi marketinškog plana i biće vam od velike pomoći.)
- ✓ **Pregled finansijskog poslovanja:** Ovaj odeljak sadrži detaljan pregled kretanja novca, uključujući i trenutno stanje gotovine na raspolaganju, kao i to kakvo finansijsko stanje preduzeća očekujete u budućem periodu. Uobičajeno, u ovom odeljku treba da prikazete izveštaj o finansijskom poslovanju, bilans uspeha i bilans novčanih tokova. (Ukoliko su vam ovi pojmovi nepoznati, ili ako vam je potreban savet kako da postupno napravite finansijski plan, u poglavlju 8 naći ćete sve potrebne informacije.)
- ✓ **Akcioni plan:** U ovom odeljku treba detaljno da izložite koje ćete korake preduzeti radi ostvarivanja poslovnog plana, uključujući i redosled tih koraka i koliko su ti potezi usaglašeni s postavljenim zadacima i ciljevima. (U poglavlju 3 pogledajte savete o definisanju zadataka i ciljeva, a zatim ćete u poglavljima 14 i 15 naći podatke o tome kako akcioni plan obezbeđuje da poslovni plan bude funkcionalan.)
- ✓ **Prilozi:** U prilogima se mogu navesti još detaljniji podaci koji podupiru vaš poslovni plan. To mogu da budu analize, izveštaji, pregledi, pravna dokumenta, specifikacije proizvoda i niz drugih informacija koje doprinose sveobuhvatnosti poslovnog plana, ali za koje je zainteresovano malo korisnika.



Navedeni spisak glavnih delova tipičnog poslovnog plana prikazan je u obrascu 1-4 na pratećem CD-u. Kad počnete da radite na poslovnom planu, koristite obrazac 1-4 da obeležavate delove plana koje ste završili.

Ne mora svaki poslovni plan da obuhvati sve delove koje smo ovde naveli. Zapravo, nigde nećete naći udžbenički primer pisanog plana. Zbog toga, u ovoj knjizi ne promoviramo rigidan model poslovnog plana. Umesto toga, knjiga će vam pružiti informacije kako da osmislite i razvijete svaki od glavnih delova svog plana, savete o ulozi poslovnih planova u različitim vrstama poslova i načine na koje možete organizovati i predstaviti relevantne podatke u svom poslovnom planu.

Pitanja o poslovnom planu koja se najčešće postavljaju

Ako ste u procesu planiranja poslovanja stigli do ove tačke, verovatno pripadate onoj većini koja upravo sada traži odgovor na svoja pitanja. Možda ste čak stigli i do trenutka kada treba uzeti olovku i početi s pisanjem. Možete slobodno malo da predahnate, jer ćemo u ovom odeljku odgovoriti na najčešće postavljana pitanja o pisanju poslovnog plana.

Da li zaista moram da obuhvatim sve ove delove?

Ne, naravno. Vaš poslovni plan treba da sadrži samo ono što je važno za vas i vaše preduzeće. Ako vaš plan treba da bude kratak – ili ga pišete uglavnom za svoje potrebe – možete, na primer, izostaviti rezime. Ukoliko vi sami činite preduzeće, sigurno vam neće trebati deo u kom opisujete organizaciju svog posla (osim ako želite da napravite plan kako da organizujete sami sebe!).



Međutim, za većinu poslova važno je da plan bude što potpuniji, jer to poboljšava i vaš položaj. Ako ste sami u nekom poslu, možda ćete pomisliti, na primer, da vam ne treba deo s kratkim pregledom biznisa, jer svakako već znate kakvim se poslom bavite, zar ne? Ipak, uvidećete sledeće: kada rečima definišete svoju misiju, viziju, vrednosti, proizvode i usluge koje nudite i sve ono što vas izdvaja od drugih – pred vama se otvaraju nove ideje o tome šta zaista nameravate da uradite sa svojim poslom. To može da bude veoma dragocena vežba za svako preduzeće, bez obzira na njegovu veličinu.

Da li zaista treba sve to da napišem?

Jednom rečju – da. Pisanje poslovnog plana primorava vas da se suočite s teškim pitanjima preko kojih biste inače mogli olako da predete, kao što su:

- ✓ Koliko je tržište na koje mogu da računam?
- ✓ Zbog čega bi potrošači došli kod mene, a ne kod mojih konkurenata?
- ✓ Koliko mi para zaista treba da bi moj posao krenuo s mrtve tačke?
- ✓ Kada realno mogu očekivati da ću ostvariti dobit?
- ✓ Koje još mogućnosti mogu da iskoristim?
- ✓ Šta može da ugrozi moj posao?

Kad ova svoja razmišljanja stavite na papir, svakom ćete pitanju posvetiti pažnju koju zaslužuje. Na primer, kad pišete poslovni plan, definisaćete koji su potrošači vaša ciljna grupa i razraditi strategiju kako da doprete do njih; analiziraćete konkurente i uporediti svoju ponudu s njihovom; otkrićete kakve vam mogućnosti tržište pruža, te kako da savladate prepreke i teškoće na koje nailazite; utvrdićete zadatke i ciljeve, ujedno i akcioni plan pomoću kog ćete ostvariti planiran uspeh. Kad zapišete sve što je potrebno, imaćete dobro polazište i u svakom trenutku dostupan materijal koji vam može poslužiti kao podsetnik.

Koliko dugačak treba da bude poslovni plan?

Odgovor je jednostavan: onoliko koliko je to potrebno i ni reč duži. Poslovni plan debeo kao roman Stivena Kinga, neće nikoga zadiviti. U stvari, pre će zaplašiti i odbiti potencijalne korisnike. Ono što zaista ostavlja dobar utisak na investitore, klijente, buduće zaposlene i svakog drugog ko želi da se upozna s vašim poslovnim planom, jeste jasno i iskreno promišljanje koje se tiče same suštine stvari. Nemojte ići u širinu, niti izostaviti nešto što je važno samo zato da bi plan bio kraći, već svaki deo svedite na najvažnije momente. Čak i sveobuhvatni planovi imaju oko 20–30 stranica, ne računajući priloge. A to znači da je poslovni plan koji se prostire na 100 stranica, predugačak za čitavih 75 strana!

Odredite vremenski okvir plana

Vremenski okvir plana pokazuje koliko unapred želite da planirate. Naravno da želite da se posao uspešno razvija godinama, ali to ne znači da vaš tekući poslovni plan treba zauvek da ostane isti. Svaki poslovni plan se pravi za određen period. Neki se projektuju tako da podstaknu povećanje prodaje, drugi da se postigne bolji finansijski rezultat, ili da se ostvare neki drugi ciljevi. Dobar poslovni plan treba da funkcioniše unutar perioda koji ima realan početak i kraj, i da omogućiti merenje rezultata unutar tog perioda.

Koliko se treba držati plana

Koliko daleko treba da planirate? Odgovor zavisi od vrste posla kojim se bavite i brzine promena u delatnosti kojoj pripada vaše preduzeće. Neki poslovni poduhvati moraju da se iskažu u svega šest meseci. S druge strane, organizacije koje imaju dugoročne ciljeve, kao što su neprofitne organizacije, raspolažu značajnim sredstvima i njihov poslovni plan može da se proteže na period od pet do deset godina. Međutim, uobičajeno je da se poslovnim planom obuhvata period od jedne, tri ili pet godina (izgleda da su neparni brojevi omiljeni iz nekog razloga).

Planiranje poslovanja je živ proces. Iz godine u godinu – nekad čak i češće – preduzeća preispituju, ispravljaju, čak i sasvim menjaju svoje planove. Kad odredite vremenski okvir plana, nemojte ga zacementirati. Ipak, držite se planirane šeme, ali samo dok se ne promene okolnosti poslovanja – tada sasvim svesno treba da donesete odluku o preispitivanju plana.



Definišite prelomne momente

Postavljanje zadataka i određivanje merljivih ciljeva bitan je deo planiranja poslovanja. (U poglavlju 3 naći ćete više informacija o tome.) Ali, nije dovoljno samo znati koje zadatke i ciljeve treba postići. Nije dovoljno samo reći kako ćete se latiti posla pa da svi ciljevi budu ostvareni; na tom putu postoje i određeni prelomni momenti koje morate predvideti, definisati i uključiti ih u plan, a zatim se odgovorno odnositi prema planu.

Na slici 1-1 prikazano je kako jedna prodavnica digitalne opreme (fotoaparata, kamera, rikordera i drugih uređaja) odgovara na pet osnovnih pitanja od kojih zavisi kako će se odrediti razuman vremenski okvir plana daljeg razvoja. Na osnovu tih odgovora, zaključeno je da je potrebno godinu dana kako bi se otvorile nove prodavnice i počele da ostvaruju dobit. Da bi se postigao cilj, potrebno je utvrditi koji su to ključni momenti u toku te godine dana:



- ✓ **Mesec 1:** Napisati poslovni plan
- ✓ **Mesec 2:** Obezbediti poslovne kredite
- ✓ **Mesec 3:** Tražiti prodajni prostor
- ✓ **Mesec 5:** Uzeti u zakup i urediti prodajni prostor; početi s plaćanjem zakupnine

- ✓ **Mesec 7:** Otvoriti prodavnice; oglasiti se reklamama
- ✓ **Mesec 8:** Počinje sezona prodaje
- ✓ **Mesec 12:** Nove prodavnice ostvaruju dobit



Da biste odredili vremenski okvir za svoj poslovni plan, pogledajte pitanja data u obrascu 1-5 na pratećem CD-u i odgovorite na ona što odgovaraju situaciji u kojoj se nalazi vaše preduzeće. Odgovori će vam pomoći da postavite vremenski okvir plana koji će sadržati i ključne prelomne momente, a da uz to vodite računa o privrednim kretanjima i ciklusima, kao i o konkurentnosti i finansijskom stanju svog preduzeća.

Pripreme za izlazak u stvarni svet

Sada ste gotovo sasvim spremni za pisanje poslovnog plana. Postali ste svesni svrhe i prednosti koje vam donosi poslovni plan. Imate prilično jasnu ideju o tome kome se obraćate, šta želite da vaša ciljna grupa pročita u vašem planu i, shodno tome, očekujete njihove određene reakcije. Možda imate i preliminarnu ideju o vremenskoj dimenziji svog plana. (Ako vam, ipak, nešto od navedenog liči na špansko selo, vratite se na prethodne odeljke u ovom poglavlju.)

UPITNIK ZA ODREĐIVANJE VREMENSKOG OKVIRA POSLOVNOG PLANA

1. Prepoznajte tri prelomna momenta, tj. osnovna koraka koje morate preduzeti da biste pokrenuli posao ili dostigli viši nivo poslovanja. Odredite vremenski okvir za svaki korak.

- | | | |
|---------------------|--|------------|
| • Momenat 1: | Obezbediti poslovne kredite. | (2 meseca) |
| • Momenat 2: | Uzeti u zakup i urediti četiri lokacije. | (5 meseci) |
| • Momenat 3: | Opremiti i pokrenuti sve prodavnice. | (8 meseci) |

2. Da li uspeh u vašem poslu zavisi od osnovnih kretanja na tržištu? Ako je tako, kakav treba da bude vremenski okvir vašeg plana?

Na tržištu digitalnih uređaja – koje već postoji – pojaviti se s novim proizvodima koji će se planski puštati u prodaju svaka tri meseca (5 meseci)

3. Da li je vaš posao sezonskog karaktera? Tokom kog perioda treba da nudite svoje proizvode ili usluge da biste iskoristili prednosti glavne sezone?

Sezonske rasprodaje donose 50 procenata našeg prihoda. (8 meseci)

4. Koliko brzo vaši proizvod ili usluge moraju biti dostupni da biste bili ispred konkurenata?

Tržište elektronike je veoma konkurentno. (Što pre)

5. Kada morate početi da ostvarujete dobit ili realizujete svoja predviđanja o profitu?

Finansijske zahteve prilagoditi realnom stanju preduzeća. (U okviru godinu dana)

Slika 1-1:
Odgovori na pitanja iz ovog obrasca pomoći će vam da odredite odgovarajući vremenski okvir poslovnog plana.

Međutim, pre nego što predete na poglavlje 2 i zaronite u vode planiranja, upoznajte se s nekim od mnogih izvora koji vam mogu pružiti dodatne korisne savete i alatke.

Pronađite izvore informacija

Sigurno ima pitanja koja će vas mučiti tokom izrade poslovnog plana. Na primer, želećete da saznate podatke o kretanjima u vašoj delatnosti ili na tržištu, ili informacije koje se tiču vaših potrošača ili konkurenata. Možda će vam trebati više podataka pre nego što napravite marketinški plan, ili će vam biti potrebna novčana pomoć. Na sreću, ima mnogo izvora koji vam mogu biti od pomoći. Više informacija potražite na sledećim mestima:

- ✓ **Internet:** Možete iskopati mnogo informacija o tržištu, potrošačima, konkurentskim preduzećima – svemu. Kad pretražujete, unesite ključni termin za ono što želite da nadete i bićete iznenađeni rezultatom pretrage. Odličan izvor informacija mogu da budu Web prezentacije privrednih grana. Neizostavno pogledajte stranice vaših glavnih konkurenata da biste saznali kako se predstavljaju njihova preduzeća, šta će novo ponuditi tržištu, i mnoštvo drugih informacija.
- ✓ **Univerzitetska ili školska biblioteka:** U ovim bibliotekama naći ćete privredne časopise i druge korisne publikacije, knjige s podacima o demografskim karakteristikama tržišta, privrednim kretanjima, i druge izvore podataka.
- ✓ **Poslovna škola u vašem okruženju:** Mnoge škole organizuju seminare ili večernja predavanja, gde će predavači i profesori rado odgovarati na vaša pitanja.
- ✓ **Časopisi iz branše:** U pravu ste, pretplata je ponekad veoma skupa, ali se ipak često pokaže da je to dobro uloženi novac.
- ✓ **Novine:** Bez obzira na to kojim se poslom bavite, *Danas*, *Blic*, *Politika*, *Novosti* i sve druge novine mogu da vam ukažu na glavne teme s kojima morate da budete u toku.
- ✓ **Sajmovi i simpozijumi iz branše:** Ovakvi skupovi su odlična prilika za upoznavanje s proizvodima i uslugama, potrošačima i konkurentima – sve je pod jednim krovom.
- ✓ **Udruženja malih privrednika:** Bogat izvor odgovora na gotovo sva pitanja o osnivanju i vođenju male privrede u Srbiji, naći ćete na Web adresi Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, www.sme.sr.gov.yu. Primer takvog udruženja u SAD jeste www.sba.gov.
- ✓ **Kompanije koje pronalaze informacije ili istražuju tržište:** Usluge koje pružaju ovakve kompanije imaju svoju cenu, ali ponekad je korišćenje usluga kompanija tipa LEXUS/NEXUS, ili studija o istraživanju tržišta jedini izvor podataka koje morate imati.

- ✓ **Profesionalna udruženja:** Gotovo svaka profesija ima svoje udruženje – od Advokatske ili Lekarske komore do Udruženja taksista. Pronađite udruženje koje pokriva vaše poslovanje, pretražite njegove Internet stranice i saznajte kakvi su uslovi za ućlanjenje.
- ✓ **Grupe privrednih stručnjaka povezanih u mrežu:** Ove grupe čine stručnjaci sa iskustvom i dobrim uvidom u probleme, tako da mogu davati i savete koji se tiću poslovanja.
- ✓ **Privredne komore:** Ove organizacije su dobre za upoznavanje s lokalnim i širim društvenim problemima, i mogu da budu izvor najrazlićitijih poslovnih informacija ili podataka koji se tiću vašeg regiona. Više informacija o Privrednoj komori Srbije naći ćete na Web adresi <http://pks.komora.net>.

Tražite savet stručnjaka

Kad ne možete da naćete odgovore na određena pitanja, potražite savet. Na primer, ako razmišćljate o otvaranju maloprodajnog objekta u gradu, od drugih subjekata koji se bave maloprodajom zatražite potrebne informacije. Ukoliko želite da se izvućete iz zagrljaja korporacije i pokrenete sopstveni posao, planirajte da se sastanete s nekim ko je načinio sličan korak i saznajte šta je sve potrebno da biste to postigli. Sigurno ćete dobiti puno korisnih saveta za izradu poslovnog plana.

Prilikom prikupćljjanja informacija iz bilo kog izvora – uključujući i razgovor sa osobama iskusnim u voćdenju sličnih poslova – preduzmite sledeće korake:



- ✓ **Unapred pripremite pitanja.** Ako pripremite pitanja unapred, neće vam se desiti da zaboravite neke zaista važne stvari.
- ✓ **Budite otvoreni i objasnite zbog ćega vam treba pomoć.** Ne možete oćekivati od drugih da budu otvoreni ako vi niste iskreni prema njima.
- ✓ **Budite spremni da slušate.** U svakom slućaju slušajte sagovornika, ćak i ako govori o neprijatnostima za koje ne želite da ćujete. Svako ko vam ukazuje na moguće prepreke, ćini vam veliku uslugu.
- ✓ **Ostavite otvorenu mogućnost daljih razgovora.** Ne zaboravite da će vas, moćda, mućiti i druga pitanja ili da ćete morati da se pozabavite i drugim temama.
- ✓ **Izgradite sopstvenu mrežu kontakata.** Zamolite da vas upoznaju i s drugim osobama koje bi vam mogle biti od pomoći, ili da vam predlože izvore korisnih informacija.
- ✓ **Iskaćžite zahvalnost.** Osobu koja vam pomaće izvedite na rućak ili većeru. Napišite kratku zahvalnicu. Ne zaboravite: moćda ćete morati ponovo da se obratite istim osobama kako biste dobili nov savet ili zatraćžili pomoć.

Podelite teret

Da vas veliko opterećenje pri izradi poslovnog plana ne bi slomilo, morate se osloniti na neke osobe koje mogu da vam pomognu u tom procesu:

- ✓ Ako sami vodite svoj posao, verovatno ćete najveći deo tereta morati da ponesete na svojim plećima. To ne znači da ne možete zatražiti od svojih prijatelja ili kolega da vam pomognu, tako što će čitati ono što napišete i reći vam svoje mišljenje. Oni koji nisu s vama u poslu, mogli bi posmatrati stvari iz drugog ugla i tako vam ponuditi nove ideje. Ipak, zapamtite jedno: potrebno je da njihova mišljenja budu sasvim iskrena, pa birajte osobe koje smeju i da pohvale i da kritikuju. Svakako vam ne treba osoba koja će da vam povlađuje.
- ✓ Ukoliko ste deo tima, zatražite pomoć drugih iz svog preduzeća. Ljudi s različitim znanjem i iskustvom različito sagledavaju probleme i različito pristupaju njihovom rešavanju, tako da zahvaljujući njihovim idejama možete proširiti i produbiti svoj poslovni plan. Štaviše, uključivanjem pravih osoba u proces planiranja, doprinećete jačanju njihovog interesa za ostvarivanje rezultata, nakon što napravite poslovni plan.
- ✓ Ako radite u velikom preduzeću, dobar deo poslova u osmišljavanju i pisanju poslovnog plana možete poveriti drugima. Neka preduzeća čak angažuju konsultantske firme, to jest stručne savetnike sa strane, da urade neke delove tog procesa. Loša strana poveravanja posla nekome sa strane jeste to što se može dogoditi da dobijete plan koji ne daje pravu sliku dešavanja u vašem preduzeću. Da bude još gore, može se dogoditi da ne dobijete saglasnost od uprave preduzeća, koja je jedina ovlašćena da odobri realizaciju plana. Da biste bili upućeni u suštinu stvari, postarajte se da glavni rukovodeći tim preduzeća odigra bitnu ulogu u izradi poslovnog plana. Na primer, tim zadužen za marketing može da napiše odeljak o strategiji preduzeća, dok će finansijski direktor biti prava osoba kojoj ćete prikazati finansijsko poslovanje. Razmislite i o tome da zatražite od nekoga iz sektora za informisanje da napiše jezgrovit, jasan, sažet rezime za vaše preduzeće (ali pre toga, sačekajte da svi ostali delovi plana budu gotovi i spremni da se iz njih može izvući takav rezime).



Pratite izradu plana

Da biste organizovali proces izrade poslovnog plana, koristite obrazac 1-6 s pratećeg CD-a. On sadrži pregled glavnih delova tipičnog poslovnog plana i kolone u koje možete da upišete imena odgovornih lica i rokove. Ukoliko poveravate drugima pisanje pojedinih delova plana, na osnovu podataka iz obrasca lakše ćete izabrati odgovarajuće osobe i voditi računa o rokovima. Ako ceo plan pišete sami, pomoću obrasca ćete pratiti kako napredujete.



TABELA ZA PRAĆENJE PLANA		
<i>Deo plana:</i>	<i>Odgovorno lice:</i>	<i>Rok:</i>
Rezime		
Kratak prikaz biznisa		
Poslovno okruženje		
Opis preduzeća		
Strategija preduzeća		
Marketinški plan		
Pregled finansijskog poslovanja		
Akcionni plan		
Prilozi		

Obrazac 1-6: Koristite ovaj obrazac za dodeljivanje zadataka i organizovanje procesa izrade poslovnog plana.



Kad pri sastavljanju plana budete tražili pomoć od drugih, verovatno je da ćete ljude koje angažujete opteretiti većim obimom posla od uobičajenog. Da biste izbegli preopterećenost, postavite razumne rokove za završetak posla. A da biste održali njihovu motivisanost za rad, podelite s njima saznanja o značaju procesa planiranja. (Ako treba da se naoružate argumentima, pogledajte odeljak „Korisne strane planiranja poslovanja“ ranije u ovom poglavlju.) Ukoliko tražite od ljudi da taj posao rade posle redovnog radnog vremena, nagradite njihov trud. Zajednički izlazak na večeru da biste proslavili uspešno rešavanje problema u procesu planiranja, može na duže vreme da održi njihov entuzijazam.



S obzirom na to da proces izrade poslovnog plana podrazumeva mnogo promišljanja, diskutovanja, različitih vizija i ispravljanja napisanih verzija, potrebno je mnogo zapisivanja. Da biste mogli pratiti ceo taj dinamičan proces, zadužite jednu osobu da vodi svesku iz koje se mogu vaditi listovi (takva sveska je pogodna za dodavanje novih sadržaja ili izbacivanje nečeg nepotrebnog); u toj svesci biće sav materijal koji se odnosi na vaš plan. Ako ste sami u tom poslu, onda ste ta osoba vi. Ukoliko pak predvodite tim koji učestvuje u izradi poslovnog plana, svakako za tu ulogu izaberite nekoga ko je rođeni organizator.

Konačno, razmislite o korišćenju odgovarajućeg računarskog programa, što vam može biti od pomoći u procesu planiranja. U program za pretraživanje unesite odrednicu „planiranje poslovanja“ („business planning software“) i biće vam dostupne sve vrste alatki – od besplatnih programa i servera do komercijalnih programa s potpunim skupom alatki. Takođe, na pratećem CD-u nalazi se gotovo sto obrazaca koji vam mogu koristiti pri izradi poslovnog plana. Više detalja o sadržaju CD-a naći ćete u dodatku na kraju knjige.

Obrasci na pratećem CD-u

Obratite pažnju na sledeće obrasce s pratećeg CD-a, koji će vam pomoći da se pripremite za početak procesa planiranja:

Obrazac 1-1	Tipične situacije u kojima je važno da pišete poslovni plan	Razne situacije koje nalažu da odmah preduzmete aktivnosti koje se odnose na izradu poslovnog plana
Obrazac 1-2	Spisak uobičajenih ciljnih grupa kojima se obraća poslovni plan	Primeri grupa ili pojedinaca na koje bi se mogao odnositi vaš poslovni plan
Obrazac 1-3	Ciljne grupe i ključne poruke poslovnog plana	Obrazac u koji unosite ciljne grupe i ključne poruke koje želite da uputite svakoj od ciljnih grupa
Obrazac 1-4	Glavni delovi tipičnog poslovnog plana	Spisak delova koje najčešće sadrži poslovni plan
Obrazac 1-5	Upitnik za određivanje vremenskog okvira poslovnog plana	Pitanja koja će vam biti od pomoći pri određivanju optimalnog vremenskog okvira vašeg poslovnog plana
Obrazac 1-6	Tabela za praćenje plana	Obrazac koji će vam pomoći da pratite ko je odgovoran za izradu pojedinih delova plana, i da vodite računa o rokovima