



Priručnik za izradu poslovnog plana



CZECH REPUBLIC
DEVELOPMENT COOPERATION

O projektu

Projekat Inostrane razvojne saradnje Republike Češke sa Bosnom i Hercegovinom „Asistencija u razvoju malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini“ je finansiran u sklopu programa **Aid for Trade** Ministarstva industrije i trgovine Republike Češke. Nositelj projekta je kompanija GEOtest, a.s. iz Brna koja projekat implementira u saradnji sa kompanijama GEOtest d.o.o. Sarajevo i Alchemy Capital d.o.o. Sarajevo. Primalac projekta je Vanjskotrgovinska/Spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine.

Osnovni cilj projekta je osnaživanje malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za poslovno planiranje, finansiranje i prevazilaženje prepreka u poslovanju. U tu svrhu, sačinjen je priručnik za izradu poslovnog plana koji će asistirati zainteresovanim preduzećima u implementaciji poslovne ideje i povećanju konkurentnosti na tržištu.

Za više informacija o projektu posjetite internet stranicu plan.ba gdje nakon registracije možete napisati svoj poslovni plan online.



VANJSKOTRGOVINSKA KOMORA BOSNE I HERCEGOVINE
SPOLJNOTRGOVINSKA KOMORA BOSNE I HERCEGOVINE
FOREIGN TRADE CHAMBER OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

GEOtest



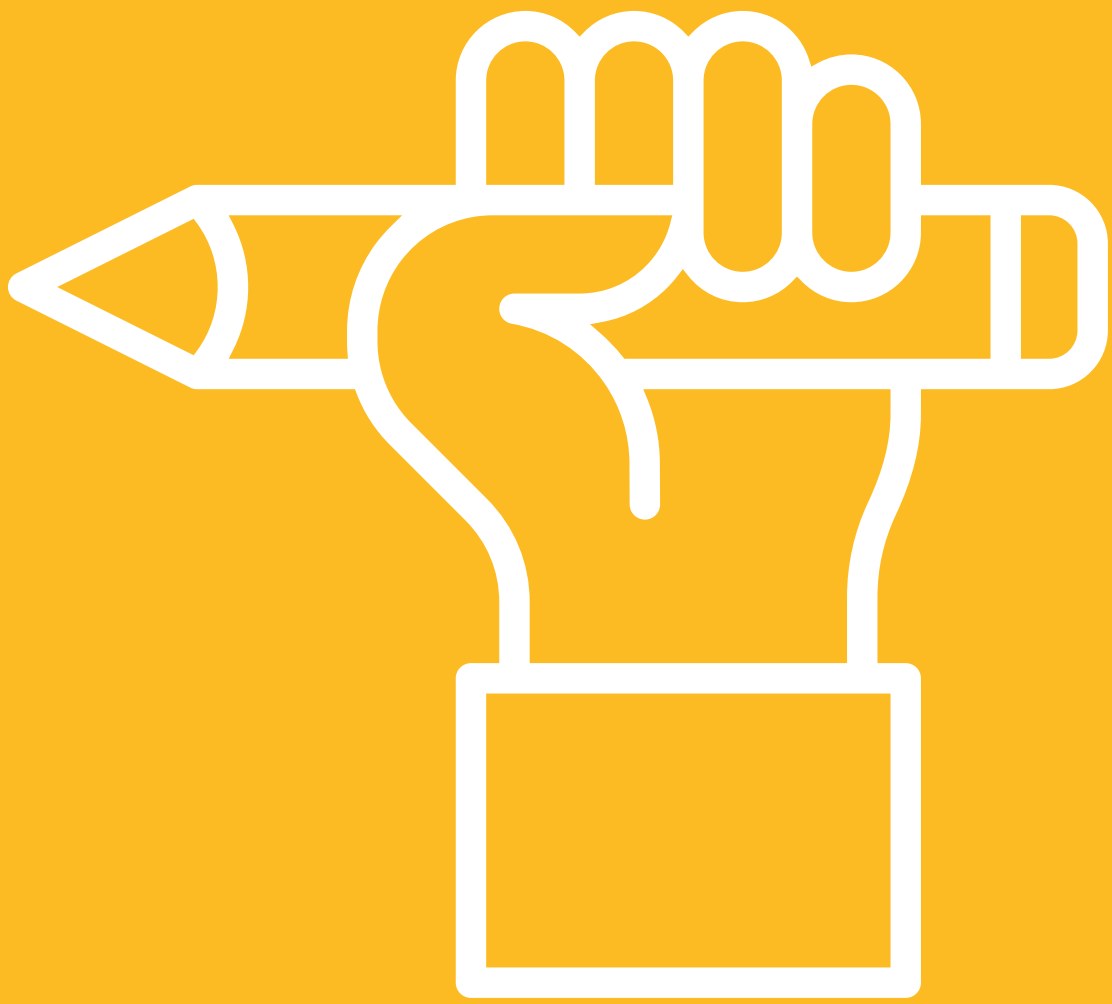
ALCHEMY
CAPITAL





Sadržaj

Zašto nam je potreban poslovni plan	8
Osnovne preporuke prilikom pisanja plana	9
Sažetak	10
Misija, vizija i ciljevi	11
Opis proizvoda ili usluge	12
Razvoj novog proizvoda	12
Analiza tržišta	13
Analiza industrije	13
Analiza ciljnog tržišta	13
Analiza kupaca	14
Analiza konkurencije	14
Marketing strategija	15
Pozicioniranje	15
Marketing miks	17
Proizvod	17
Cijena	18
Distribucija	20
Promocija	20
Prodaja i predviđanje prodajnih rezultata	21
Finansijska analiza	23
Troškovi	24
Varijabilni troškovi	24
Fiksni troškovi	25
Prag rentabilnosti	26
Početna ulaganja	26
Finansijski izvještaji	27
Bilans uspjeha	28
Bilans stanja	29
Novčani tokovi	30
Realizacijski tim	31



Priručnik za izradu poslovnog plana

Zašto je potreban poslovni plan?

Poslovni plan predstavlja okosnicu za upravljanje preduzećem. Opisuje koncept same poslovne ideje, te u okviru više tematskih poglavlja prati logičan slijed razvoja jednog malog ili srednjeg preduzeća od nastanka poslovne ideje do izrade poslovnog plana. Poslovni plan mora biti jasan, koncizan i kompletan, a procesom razvijanja poslovnog plana razvija se i sama poslovna ideja. S ciljem adekvatnog predstavljanja poslovne ideje, bilo da se radi o obezbjeđivanju finansiranja za start-up ili redefinisaniu postojećeg poslovanja, poslovni plan će poslužiti i kao alat za upravljanje finansiranjem malih i srednjih preduzeća.

Značaj poslovnog plana se ne smije podcjenjivati, obzirom da pruža odgovore na ključna pitanja u vezi sa samim poduzetničkim poduhvatom, tržištem, te pozicijom preduzeća u odnosu na konkurente. Poslovni plan omogućava definisanje proizvoda/usluge i njihovih prednosti te cjelokupnog operativnog procesa, kao i mogućnosti plasmana tog proizvoda/usluge na tržište. U procesu poslovnog planiranja, ljudski resursi su vrlo važan faktor, te je potrebno obratiti pažnju i na plan za upravljanje ljudskim resursima. Na osnovu temeljitog poslovnog plana, definiše se i mogućnost uspjeha jednog preduzeća izradom finansijskog plana i projekcijom finansijskih rezultata. Također, potrebno je i identifikovati i sve potencijalne rizike sa kojima bi se preduzeće moglo suočiti, te je jedna od prednosti što će poduzetnici pri izradi poslovnog plana već pronalaziti rješenja za iste.

Stoga, prvenstveno je potrebno temeljito istraživanje specifičnog tržišta, tačnije mikro i makroekonomske sredine, zatim prilika i rizika za poslovanje, marketinške strategije pa sve do izrade finansijskog plana preduzeća i identifikacije ključnih indikatora učinkovitosti (KPI). Ovo su glavne komponente poslovnog plana, ali u zavisnosti od industrije, svi ovi elementi neće biti uvijek relevantni. Ipak, osnovna karakteristika i funkcija poslovnog plana jeste definisanje ciljeva poslovanja, odnosno vizije i misije kao i identifikacija metode postizanja istih. Pored vizualiziranja poslovne ideje i njene tržišne isplativosti, poslovni plan će poslužiti kao instrument za kvalitetno i uspješno poslovanje.

Sažetak

Misija, vizija
i ciljevi

Opis
proizvoda

Analiza
tržišta

Marketing
strategija

Finansijska
analiza

Realizacijski
tim



10 preporuka kod pisanja poslovnog plana

Kod pisanja poslovnih planova, poduzetnici su skloni činjenju grešaka koje bi ih mogle dovesti do lošeg poslovnog ishoda. Da ne bi došlo do kardinalnih grešaka, u nastavku se navode neke od smjernica kojih se treba pridržavati tokom pisanja poslovnog plana.

- 1 Cilj pisanja poslovnog plana je detaljno planiranje poslovanja na način da se postave jasni ciljevi koji se žele postići. Svaki postavljeni cilj treba da bude praćen detaljnim planom za realizaciju i implementaciju u dosadašnje poslovanje. Plan kao takav je samo početak. Kada se formalizuje, poslovni plan se konstantno revidira i koriguje.
- 2 Poslovni plan treba biti pisan po specifičnim koracima, poredanim po važnosti za realizaciju postavljenih ciljeva.
- 3 Poslovni plan nikada nije dovršen zbog stalnih promjena kojima je poslovanje podložno. Radi toga je često potrebno poslovni plan korigovati na osnovu postojećih uvjeta na tržištu.
- 4 Poslovni plan treba da bude transparentan i dostupan svim članovima poslovne organizacije.
- 5 Važno je napraviti razliku između novca i profita; novac je nešto čime se može raspolagati u svako vrijeme, dok je profit računovodstvena stavka.
- 6 Poslovni plan treba da iskristališe prioritete jer samo takav poslovni plan ima smisao i fokus.
- 7 Poslovni plan treba da ima širu sliku od same ideje a ključni fokus u poslovnom planu treba biti na njenoj realizaciji.
- 8 Prejudiciranje koje se odnosi na finansijske projekcije, pokazatelje, odgovornosti i rokove je ključno za prvih 12 mjeseci poslovanja.
- 9 Poslovni plan ne bi trebao biti detaljno isplaniran u pogledu računovodstva jer to predstavlja gubitak vremena kada uzmemo u obzir da se radi o početnom planiranju poslovanja.
- 10 Važno je imati realistična i objektivna predviđanja u pogledu profitabilnosti, prihoda i općenito uspješne realizacije ideje. Kako bi to postigli, poduzetnici često razmišljaju kroz tri različita scenarija - najbolji, realistični i najgori.

Sažetak

Rezime poslovnog plana treba da sadrži sažete ključne elemente i zaključke poslovnog plana, te ne treba biti duži od dvije stranice. Potrebno je da osoba kojoj je dostavljen poslovni plan bude u stanju saznati sve osnovne informacije o poslovnoj ideji na osnovu pročitanoг sažetka. Ukoliko je plan dostavljen nekoj organizaciji, većina ljudi u toj organizaciji će biti u prilici da pročita samo sažetak. Zbog toga on treba biti neovisan o poslovnom planu. Čak iako je čitalac direktni investitor, za njega će sažetak biti vrlo bitan jer će na osnovu njega zaključiti da li je poslovna ideja vrijedna razmatranja.

Sažetak treba da sadrži kratki opis:

- proizvoda ili usluge,
- ciljnog tržišta, konkurentske pozicije i ciljeva,
- marketinške strategije,
- izvršnog tima i ključnih kompetencija koje posjeduje,
- plana upravljanja i razvoja poslovne ideje,
- finansijskog plana.

Informacije koje trebaju biti sadržane u sažetku variraju u zavisnosti od toga da li je je poslovni plan sačinjen za start-up ideju ili postojeću kompaniju. Ukoliko je riječ o start-upu ili inovaciji, onda je jedan od glavnih ciljeva poslovnog plana da ubijedi investitore i osigura potrebni kapital za pokretanje biznisa. U tom slučaju fokus treba biti na prethodno pobrojanim elementima uključujući kvalitetan opis proizvoda ili usluge, potencijal koji ima na tržištu, te finansijsku opravdanost ulaganja. Također, investitor odmah treba da zna koja je njegova uloga i kakav je plan finansiranja poslovne ideje. Ukoliko se poslovni plan odnosi na postojeću kompaniju onda je potrebno više pažnje posvetiti predstavljanju kompanije u što boljem svjetlu. U tom slučaju, misija i ciljevi, kratak opis kompanije i njenih poslovnih uspjeha, osnovni finansijski pokazatelji, te budući ciljevi će biti ključni elementi sažetka.

Odlična poslovna ideja rješava problem na tržištu. Ukoliko kroz rezime nije moguće prezentovati jasnu ideju proizvoda i njegovu ulogu na tržištu, te način na koji generira profit, onda je vrlo moguće da takva ideja ne postoji ili da nije adekvatno definisana kroz poslovni plan. Većinu odličnih ideja moguće je objasniti u par rečenica, ne par stranica. Zbog toga, sažetak služi i kao svojevrsni osvrt na kvalitet poslovnog plana. Ukoliko ne postoji način da se jasno i koncizno objasne ključni elementi poslovnog plana, potrebno ih je revidirati. Potrebno je izbjeći nepotrebne detalje koji će odvući pažnju čitaoca sa suštine poslovnog modela i fokusirati se na potrebu da investitor stekne što bolji osjećaj o namjerama, načinu realizacije poslovne ideje i koristima koje se mogu očekivati.



Misija, vizija i ciljevi

Vizija je izjava koja pokazuje u kojem smjeru kompanija želi ići tj. šta želi postati (budućnost). Sa druge strane, misija definiše ključnu svrhu poslovanja i razvoja (sadašnjost).



Misija upravlja kompanijom i predstavlja osnov za određivanje ciljeva koji u konačnici vodi ka njihovom ostvarenju. Misija odgovara na pitanja: „Čime se kompanija bavi? Koga i na koji način opslužuje?“ Kvalitetna misija treba da motiviše tim ka ostvarenju zajedničkog cilja.

Vizija daje informaciju o konačnom smjeru u kojem kompanija ide. Vizija je inspirativna izjava o onom šta kompanija želi postati. Odgovara na pitanja: „Koje su želje i snovi? Koje je veće dobro iza svega? Šta kompanija želi promijeniti?“ Dobro osmišljena vizija pomaže timu da se fokusira na stvarne veće vrijednosti, inoviranje u poslovanju i konačni uspjeh dok loše definisana vizija predstavlja slijepu ulicu za kompaniju.

Vizija i misija trebaju biti kratke, istinite i realne ali ipak optimistične. Potrebno ih je definisati na osnovu stvarnih ciljeva, želja, težnji i rezultata koji će se realizovati kroz planirane aktivnosti i strukturu kompanije.

Uzimajući u obzir misiju i viziju, ciljevi predstavljaju željene rezultate koje je potrebno ostvariti. Ciljevi su samim tim i odrednica razvoja preduzeća kojoj su podređene sve ostale odluke unutar organizacije. Generalno, moguće ih je razvrstati na dugoročne i kratkoročne ciljeve. Kratkoročni ciljevi se određuju na vremenski period od 1 do 5 godina dok se dugoročni ciljevi odnose na period duži od 5 godina. Dvije poznate metodologije koje pomažu pri određivanju specifičnih ciljeva su "SMART" i "6 W".

“SMART” CILJEVI

- S - Specifični (Specific)
- M - Mjerljivi (Measurable)
- A - Ostvarivi (Achievable)
- R - Realni (Realistic)
- T - Vremenski ograničeni (Time-bounded)

Poželjno je da svaki od ciljeva zadovolji minimalno tri od pet kriterija.

“6 W” CILJEVI

- Who: Ko? Ko je uključen?
- What: Šta? Šta treba postići?
- Where: Gdje? Koja je lokacija?
- When: Kada? Koji je vremenski okvir?
- Which: Šta? Koji su preduslovi i poteškoće?
- Why: Zašto? Koji su razlozi, svrha ili koristi postizanja cilja?

Zadovoljavanje kriterija pri određivanju ciljeva omogućava efikasan monitoring i evaluaciju procesa realizacije projekta.

Opis proizvoda ili usluge

Ovaj dio poslovnog plana treba da sadrži detaljni opis proizvoda i/ili usluga. Pretpostavka je da osoba kojoj se dostavlja poslovni plan nije upoznata sa proizvodom/uslugom. Prema tome, važno je pažljivo i sistematski pristupiti fokusirajući se na način kojim proizvod rješava problem, odnosno daje vrijednost kupcu ili korisniku. Opis treba biti konkretan i zasnovan na činjenicama. Također, opis proizvoda ili usluge treba da ulijeva povjerenje. Kada investitor pročita poslovnu ideju, mora biti siguran i spreman da maksimalno doprinese realizaciji projekta.

Pored jasnog opisa proizvoda, ova sekcija također treba da pruži osnovne informacije o tržištu i poziciji proizvoda/usluge u odnosu na konkurenciju. Potrebno je navesti glavne konkurente, te istaći konkurentne prednosti zbog kojih će novi proizvod/usluga biti superioran na tržištu. Konkurentne prednosti se mogu ogledati u kvalitetu, nižoj cijeni, nižim troškovima, boljoj distributivnoj mreži, inovaciji i sl. Također, potrebno je navesti sažete informacije o ciljnom tržištu odnosno objasniti ko su kupci novog proizvoda ili usluge. Do tih informacija je moguće doći istraživanjem. Ukoliko je proizvod ili usluga inovacija na tržištu, potrebno je objasniti da li postoje određena vlasnička prava korištenja, te da li je proizvod zaštićen patentom. Također, potrebno je opisati i u kojoj fazi razvoja je trenutno vaš proizvod. Da li postoji definisana inovativna ideja o proizvodu ili je proizvod spreman za tržište?



Razvoj novog proizvoda

Postoji i nekoliko faza u kojima proizvod može biti a to su ideja, istraživanje, razvoj, testiranje, analiza i lansiranje. U svakom slučaju, svaki proizvod bi u svom procesu nastanka trebao proći kroz nabrojane faze. U praksi to znači da nakon definisane ideje o proizvodu slijedi istraživanje tržišta i utvrđivanje načina na koji proizvod rješava problem odnosno budi interes tržišta. Nakon toga slijedi razvoj i usavršavanje prototipa. Zatim slijedi faza testiranja gdje se proizvod distribuira manjoj skupini stvarnih potrošača. Nakon ove faze koja služi kao svojevrsni test tržišta, slijedi analiza prikupljenih informacija te finalno usavršavanje proizvoda. Time je proces definisanja proizvoda završen a slijedi ga određivanje načina lansiranja, strategije ulaska na tržište, te donošenje ostalih strateških odluka koje će biti odrednice uspjeha na tržištu. Razumijevanje pozicije proizvoda i procesa razvoja olakšava pristup pisanju poslovnog plana.



Analiza tržišta

Sekcija planiranja marketinga i prodaje je ključna sa aspekta prognoziranja prodajnih rezultata. Čak i odlične ideje postaju besmislene ukoliko nemaju svoje kupce. Analiza tržišta, te definisanje marketinške i prodajne strategije, su temelji uspješnog poslovanja i moraju biti određeni na osnovu stvarnih informacija sa tržišta. Najbitnije informacije koje treba pružiti analiza tržišta su obim industrije, segmenti u koje se može podijeliti industrija, najvažniji konkurenti, te problemi i izazovi sa kojima se industrija susreće.



Analiza industrije

U ovom dijelu, potrebno je rezimirati industriju u kojoj posluje ili će poslovati kompanija. Rezultat analize tržišta će biti jasna slika o veličini, obimu i trendovima u ciljnoj industriji. Informacije za ovaj rezime su dostupne u sekundarnim izvorima poput objavljenih istraživanja, najviše od strane vladinih i NVO organizacija. Relevantni izvori su [Agencija za statistiku BiH \(bhas.ba\)](http://bhas.ba), [Vanjskotrgovinska/Spoljnotrgovinska komora BiH \(komorabih.ba\)](http://komorabih.ba) ([Federalni Zavod za Statistiku \(fzs.ba\)](http://fzs.ba)), [Privredna/Gospodarska Komora Federacije Bosne i Hercegovine \(kfbih.com\)](http://kfbih.com), [Republički Zavod za Statistiku Republike Srpske \(rzs.rs.ba\)](http://rzs.rs.ba), [Privredna komora RS \(komorars.ba\)](http://komorars.ba) i sl. U ostale sekundarne izvore informacija uvrštavamo aktere na tržištu i prodajnom lancu poput proizvođača i dobavljača. Ono što je također potrebno istražiti jesu ključni trendovi, odnosno fluktuacije na tržištu. Historijski podaci će dati najbolji odgovor na to da li tržište stagnira, raste ili opada. Podrobnijom analizom potrebno je definisati razloge promjena na tržištu te napraviti prognozu budućih kretanja tržišta. Ukoliko je moguće predvidjeti pozitivne i negativne promjene u industriji, pravovremeno prilagođavanje može poboljšati rezultate odnosno umanjiti rizike u poslovanju.

Analiza ciljnog tržišta

Ciljno tržište je onaj dio tržišta unutar kojeg će kompanija poslovati. Informacije je moguće pronaći u sekundarnim izvorima. Pored objavljenih istraživanja, podatke možemo dobiti od strane poslovnih udruženja, stručnjaka, komercijalnih izvora, te dobavljača, predstavnika prodaje, distributera, maloprodajnih lanaca i ostalih aktera na tržištu. Najrelevantnije podatke moguće je dobiti iz primarnih izvora, analizom internih izvještaja ili realizovanjem vlastitog istraživanja. Ključno je identifikovati tržišne segmente, tržišni udio koji kompanija posjeduje ili nastoji osvojiti, te njegove karakteristike. Ukoliko je u pitanju novi proizvod ili usluga, potrebno je imati u vidu

potencijal tržišta. Također, potrebno je imati u vidu i ključne aktere na ciljnom tržištu te trendove sa kojima se kompanija susreće. Moguće je da ciljni segment tržišta značajno raste dok je tržište cjelokupne industrije u padu.

Segmentiranje tržišta uključuje podjelu cjelokupnog tržišta u grupe kupaca ili potrošača po odgovarajućem kriteriju. Postoji nekoliko načina podjele odnosno segmentacije tržišta a najčešće su:

Geografska segmentacija	Demografska segmentacija	Socio-ekonomska segmentacija	Bihevioralna segmentacija
podjela tržišta na geografske regione.	Podjela tržišta na osnovu demografskih karakteristika kupaca ili potrošača kao što su spol, dob, stepen obrazovanja ili sl.	Podjela tržišta na osnovu ekonomskih prihoda, zanimanja, ili veličine domaćinstva.	Podjela tržištu na osnovu utvrđenih sličnosti i šema u ponašanju potrošača.

Analiza kupaca

Prilikom analize tržišta, potrebno je identifikovati kupce proizvoda ili usluge, njihove karakteristike i faktore koji utiču na odluku o kupovini. Do ovih odgovora najčešće se dolazi istraživanjem. Kvalitetno i reprezentativno istraživanje zahtjeva vrijeme i resurse ali daje ključne informacije u pogledu potencijalne potražnje, prednosti i nedostataka proizvoda/usluge, procesa i učestalosti kupovine, i sl.. Postoji više metodologija istraživanja u zavisnosti od vrste tržišta i željenih podataka. Istraživanje može podrazumijevati i jednostavne razgovore sa potencijalnim kupcima kako bi se utvrdilo kakva je početna reakcija na ideju o proizvodu. Neke od metoda istraživanja i prikupljanja podataka o kupcima ili potrošačima i njihovom ponašanju su anketiranje (telefonsko, lično, putem elektronske pošte ili interneta), organizovanje fokus grupa ili sprovođenje kontrolisanog eksperimenta kupovine ili korištenja proizvoda/usluge praćenog analizom povratnih informacija. Proces istraživanja zahtjeva kreativnost, neutralnost i objektivnost kako bi došli do reprezentativnih podataka. Iako poslovna ideja može zvučati odlično za poduzetnika, vrlo bitno je da se entuzijazam ne prenosi na ispitanika kako bi povratna informacija bila validna, te kako bi cjelokupno istraživanje bilo reprezentativno.

Analiza konkurencije

Analizom konkurencije identifikuju se ključni direktni i indirektni konkurenti na ciljnom tržištu. Ta analiza se koristi kao osnov za uspješno pozicioniranje i diferenciranje proizvoda/usluga na tržištu. Generalno, konkurenti se klasifikuju u dvije kategorije, direktne i indirektno. Direktnu konkurenciju predstavljaju kompanije koje prodaju iste ili slične proizvode na istom tržištu a



potrebno je definisati njihove karakteristike, te proizvode/usluge. Također, korisno je poznavati kakve su cijene njihovih proizvoda ili usluga, kakav je kvalitet, koji su kanali distribucije, te na koji način oni ostvaruju svoju konkurentsku prednost na tržištu. Indirektni konkurenti prodaju proizvode koji mogu zadovoljiti istu potrebu, tj. mogu poslužiti kao supstitut. Za indirektno konkurente potrebno je identifikovati ključne karakteristike, te poziciju njihovih proizvoda na tržištu. Jedina stvar koju nikada ne treba napisati u poslovnom planu je da ne postoji konkurencija.

Marketing strategija

Marketing strategija treba dati odgovor na strateška pitanja ulaska na tržište, definisanja proizvoda, cijena i distributivnih kanala, načina oglašavanja, promocije i prodaje. Definisanjem tih tački, određuje se pozicija u cjelokupnoj strukturi tržišta. Koje potrebe tržišta će se zadovoljiti novim proizvodom? Na koji način će se proizvod razlikovati od konkurentskog? Kako definisati cijenu i ko su kupci proizvoda? Koje distributivne kanale koristiti? Kako komunicirati sa kupcima? Uzimajući u obzir prethodne analize tržišta, kupaca i konkurenata, marketing strategija će dati konačne informacije o načinu povezivanja sa ciljnim tržištem.

Pozicioniranje

Prvi korak marketinškog dijela poslovnog plana jeste analiza pozicije na tržištu u odnosu na konkurenciju. Prethodno je potrebno izvršiti analizu ciljnog tržišta koja će dati informacije o veličini i potencijalu tržišta. Strategija treba da objasni koje potrebe ciljnog tržišta će upotpuniti proizvod ili usluga. Koji su to segmenti? Kakav tržišni udio će ostvariti kompanija? Koje su osnovne karakteristike kupaca i koji su problemi koje proizvod/usluga nastoji riješiti? Na koji način će proizvodi ili usluge biti pozicionirani, te koji su dokazi o potrebi tržišta za novim proizvodom ili uslugom. Da bi bio konkurentniji, proizvod ne mora biti nužno cjenovno konkurentan. Konkurentnost na tržištu se može ogledati kroz više faktora, npr. bolji kvalitet, bolju i bržu uslugu, ili podršku kupcima. U komuniciranju vrijednosti kupcima, moguće je naglasiti da je proizvod skuplji u odnosu na konkurenciju ali ono na čemu treba biti fokus jeste superioran kvalitet ponude. Dakle, u poslovnom planu jako je važno naglasiti koje su tačke diferenciranja na tržištu u odnosu na konkurenciju, odnosno definisati komparativne prednosti. Također, svrsihodno cilju poslovanja, neće dolaziti do ulaganja u poslovne ideje bez jasno definisanih krajnjih korisnika.

Analizu konkurencije i pozicije kompanije u odnosu na konkurente najbolje je predstaviti grafički u dvodimenzionalnoj matrici. U prvoj koloni se definišu dimenzije konkurentnosti. Npr. to mogu biti: mreža distribucije, inovativnost, ekonomija obima, kvalitet proizvoda i troškovi. Zatim se svakoj kategoriji ili faktoru konkurentnosti dodjeljuje stepen važnosti. Primjera radi, najvažniji može

biti kvalitet proizvoda pa mu dodjeljujemo 0.4 ili 40% vrijednosti. Mreži distribucije dodjeljujemo 0.2, troškovima 0.15, ekonomiji obima 0.15 i inovativnosti 0.1 što u zbiru daje 1 ili 100%. Zatim sve konkurente rangiramo od 1 do 10 za svaku posebnu kategoriju. Množenjem ovog ranga sa procentom vrijednosti dobit ćemo konačni rang po kategoriji. Kada saberemo rangove za sve kategorije, dobit ćemo konačni rang konkurenta. U istu analizu možete uvrstiti i Vašu kompaniju i vidjeti koja je njena pozicija u odnosu na konkurenciju.

Faktor konkurentnosti	Faktor važnosti	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Kompanija XY	FV Konkurent 1	FV Konkurent 2	FV Konkurent 3	FV Kompanija XY
Mreža distribucije	0.2	8	5	2	5	1.6	1	0.4	1
Inovativnost	0.1	4	6	4	6	0.4	0.6	0.4	0.6
Ekonomija obima	0.15	7	6	7	6	1.05	0.9	1.05	0.9
Kvalitet proizvoda	0.4	6	6	6	8	2.4	2.4	2.4	3.2
Troškovi	0.15	7	5	5	5	1.05	0.75	0.75	0.75
UKUPNO	1	32	28	24	30	6.5	5.65	5	6.45

U svrhu boljeg definisanja konkurentne pozicije, ustaljena praksa prilikom izrade poslovnog plana jeste i izrada SWOT analize. SWOT analiza kroz četiri kategorije u kratkim crtama određuje ključne snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities), i prijetnje (Threats) po poslovanje kompanije. Snage i slabosti su uglavnom interni faktori na koje direktno možete utjecati. To su npr. visok kvalitet proizvoda ili nedostatak savremene opreme. Prilike i prijetnje su uglavnom faktori eksternog okruženja i tu možemo ubrajati potencijalne zakonske olakšice ili negativna kretanja na tržištu.



Ova analiza pomaže pri određivanju načina na koji će se proizvod takmičiti na tržištu. Na primjer, proizvod možda ima snagu u smislu intelektualne svojine, a ključni segment tržišta pokazuje visoku potražnju za taj proizvod. Slabost mogu biti poteškoće prilikom distribucije jer konkurenti imaju mnogo bolje razvijenu mrežu distribucije. Na ovaj način je moguće prepoznati priliku kako plasirati proizvod na tržište. Ukoliko kompanija ima intelektualnu svojinu a nema adekvatnu mrežu distribucije, možda je najbolje rješenje pronalazak part-



nera koji ima snagu u distribuciji ali manjak u intelektualnom vlasništvu. SWOT analiza je dio poslovnog plana koji treba pažljivo razraditi i analizirati načine na koje će kompanija iskoristiti prednosti i prilike a neutralizirati nedostatke i prijetnje.

Marketing miks

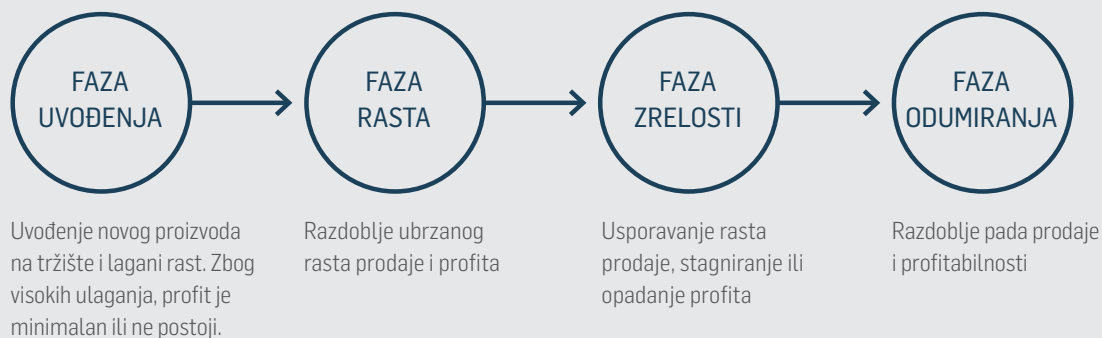
Marketing miks je rezultat analize tržišta a sastoji se od četiri komponente poznate kao 4P i to: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Efektivan marketing miks treba biti prilagođen potrebama tržišta i resursima kompanije a njegovi elementi moraju biti kombinovani na način da se jasno precizira konkurentska pozicija i prednosti poslovne ideje koje garantuju pozitivan poslovni rezultat na tržištu.



PROIZVOD

Kada je definisano tržište na kome će se kompanija takmičiti, kao i njena pozicija, potrebno je jasno definisati proizvod, uslugu ili asortiman, karakteristike koje zadovoljavaju potrebe tržišta, te tačke diferencijacije na tržištu. Strategija proizvoda treba da slijedi viziju kompanije i da definiše način za dostizanje zacrtanih poslovnih ciljeva.

Kao jedan od elemenata marketing miksa, proizvod sadrži sljedeće komponente: brend, dizajn, ambalažu ili pakovanje, dodanu vrijednost, kvalitet, garanciju i upozorenja. Bitno je također naglasiti kako današnji kupci često odluku o kupovini ne donose samo na osnovu primarne svrhe proizvoda već mnogo pažnje obraćaju i ostalim pobrojanim karakteristikama. Prema tome, razmišljanje o proizvodu nije dovoljno ograničiti na osnovnu funkciju proizvoda već na cjelokupni set karakteristika koji obogaćuje i dodaje vrijednost osnovnom proizvodu što vrlo često donosi prevagu u procesu donošenja odluke o kupovini. Proizvodi široke potrošnje sa izraženom konkurencijom dobar su primjer svakodnevnih inovacija počevši od redizajna ambalaže, brenda ili proširenja funkcije proizvoda a sve sa ciljem ostvarenja što boljih prodajnih rezultata. Također, u segmentu luksuznih proizvoda, vrlo čest slučaj je da kompanija "ne prodaje proizvod" već "stil života". U svakom slučaju, potrebno je imati u vidu interne prednosti i nedostatke, te na osnovu njih optimizirati konačni proizvod. Istraživanje i prikupljanje informacija o preferencijama tržišta uveliko olakšava proces definisanja karakteristika proizvoda i pomaže pri izbjegavanju kardinalnih grešaka nastalih nepoznavanjem tržišta.



Korisno je razmišljati o pristupu kompanije u svakoj od faza životnog ciklusa kako bi prognoze prodajnih rezultata i profitabilnosti bile tačnije. Svaki životni ciklus proizvoda započinje sa fazom uvođenja kada se uglavnom proizvodnja ne isplanira do kraja, osluškuje se tržište i zahtjevi kupaca, i sve se prilagođava potrebama kupaca, od dizajna do kvalitativnih karakteristika. U toj tzv. pilot fazi izlazi se s manjim količinama proizvoda i tada je kvalitet na prvom mjestu. U drugoj fazi rasta uvodi se bitna komponenta koju je potrebno kontrolisati a to su troškovi. Sama optimizacija proizvodnje dolazi na red tek kada se pojavi povećana potreba za proizvodima i ono s čim se najčešće poduzeća suočavaju tj. najveća slabost u fazi rasta jesu ograničeni tehnološki procesi. Faza zrelosti je treća faza kada se preduzeće aktivno suočava s konkurencijom, kada je potrebno provesti određenu strategiju kako bi se održala dobit i udio na tržištu. I posljednja faza jeste faza odumiranja kada na tržištu polako počinje opadati interes za proizvod i kada je potrebno zadržati profitabilnost što je duže moguće smanjujući neke neprofitabilne kategorije. Svaka faza životnog ciklusa proizvoda zahtjeva različit nastup na tržištu, te je korisno identifikovati rizike i načine upravljanja rizicima sa kojima se kompanija suočava.

CIJENA

Određivanje cijene proizvoda ili usluga je jedna od najkritičnijih odluka za poslovni rezultat. Treba imati na umu da čak i jedan procenat razlike u cijenama može imati nesrazmjern uticaj na ukupnu profitabilnost. Pa, kako odrediti pravu cijenu? Potrebno je uporediti cijene konkurenata, pogledati njihov model određivanja cijene, istražiti koliko su kupci spremni platiti, analizirati troškove proizvodnje i ciljeve koje kompanija želi postići. Da li će to biti jednokratna naplata ili pretplata? Koliki je procijenjeni obim prodaje? Kada je definisan cjenovni model, potrebno je opisati i racionalnost iza njega. Na primjer, konkurentska prednost može biti bolji kvalitet pa će cijena biti veća u odnosu na konkurenciju. Ukoliko se konkurentska prednost ogleda u nižim troškovima, da bi proizvod bio konkurentan onda i cijena mora biti niža. Jedna od tehnika određivanja



cijena pri ulasku na tržište jeste i strategija penetracije, odnosno određivanja niže cijene u odnosu na konkurenciju kako bi novi proizvodi pridobili što veći udio na tržištu a potom postepeno povećanje i izjednačenje cijena. Ovo može sa sobom i nositi negativne rezultate u poslovanju ali u korist većeg udjela na tržištu.

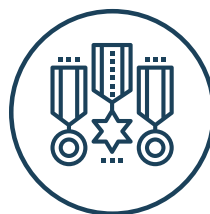
Postoji mnogo više modela određivanja cijena a mogu se klasifikovati u tri osnovne strategije:



na osnovu troškova



na osnovu vrijednosti



na osnovu konkurencije

U slučaju da se za osnovicu koriste troškovi, onda se cijena računa zbirom svih troškova koji proi-
zlaze iz proizvodnje i plasmana proizvoda, te dodavanjem marže.

U slučaju kada se cijena određuje na osnovu vrijednosti prema krajnjem kupcu, onda je od ključne
važnosti vrijednost koju on kao krajnji potrošač percipira u proizvodu. On je taj koji odlučuje koliko
je proizvod vrijedan. Prema tome, jako je bitno razumjeti koliku vrijednosti kupac ili potrošač vidi
u koristima proizvoda a cijena koju određujemo treba precizno predstavljati percipiranu vrijednost.

Kada cijene određujemo prema konkurenciji onda se za osnovicu koriste strategije, troškovi,
cijene i ponuda konkurenata. U visoko konkurentnim tržištima, potrošači će percipirati cijenu
proizvoda na osnovu cijena koje konkurenti određuju za slične proizvode. Primjer ovakvog tržišta
je tržište goriva gdje lanci benzinskih pumpi imaju vrlo konkurentne cijene. Međutim, i u ovom
slučaju moguće je više scenarija. Ukoliko kupci percipiraju da proizvod pruža veću vrijednost,
onda je moguće odrediti veću cijenu u odnosu na konkurenciju. Ukoliko tržištem dominiraju veći
konkurenti koji drže niže cijene, možda je veća korist za novu kompaniju u targetiranju manjih
slobodnih tržišnih niša. Tu je korisna "skimming" strategija jer je proizvod inovativan, postoji ve-
lika potražnja, i nema konkurencije. Kompanija određuje izuzetno visoku cijenu i ostvaruje visok
profit već po samom ulasku na tržište. Također, korisno je razmišljati i o popustima, psihološkom
efektu cijena ili žrtvovanju profita u svrhu osvajanja većeg tržišnog udjela. Veći dio informacija
koje su korisne pri određivanju cjenovnog modela moguće je dobiti istraživanjem a analizom in-
formacija moguće je doći do mnogo jasnije slike o načinu cjenovnog pozicioniranja.

DISTRIBUCIJA

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je definisati na koji način će proizvod dospjeti do kupaca. Ako je to proizvod, ko će ga poslati? Koji su kanali koje će se koristiti? Da li kompanija izlazi direktno na tržište ili putem maloprodajnog distributera? Ako je u pitanju usluga, da li se vrši kod klijenta ili on dolazi u ured? Da li je proces usluživanja završen na licu mjesta? Da li usluga zahtjeva prisustvo klijenta? Potrebno je razumjeti ekonomsku opravdanost svakog od kanala. Distributeri uzimaju maržu a zauzvrat pružaju efikasniji plasman na tržište. Ukoliko se proizvod direktno dostavlja kupcu, izbjegava se trošak distributera, ali to opet ne znači da je ovaj pristup besplatan. Tu su još uvijek troškovi marketinga i transporta proizvoda. Ove ideje o tome kako istupiti na tržište, potrebno je kasnije uvrstiti u finansijski plan. Na primjer, vrlo često se proizvođači oglašavaju direktno prema krajnjim potrošačima dok plasman proizvoda ide preko distribucijskih kanala. Razvojem novih medija, vrlo čest primjer su online prodavnice i narudžbe direktno putem interneta. U ovom slučaju, neke kompanije šalju proizvod direktno kupcu pri čemu se eliminiše trošak distribucije proizvoda kroz maloprodajne kanale. Međutim i taj kanal se koristi u zavisnosti od ekonomske isplativosti. Ukoliko imate više proizvoda ili usluga, vašu prodaju možete vršiti kroz više kanala. Prilikom pisanja poslovnog plana potrebno je definisati i objasniti kanale plasmana proizvoda ili usluga imajući u vidu karakteristike proizvoda i tržišta, te troškove distribucije.

PROMOCIJA

Komunikacija vrijednosti je jedan od bitnih aspekata marketinške strategije. Na koji način komunicirati sa klijentima i prenijeti im vrijednost proizvoda ili usluge. Da li koristiti više kanala promocije, te kako raspodijeliti resurse? Komunikacija kompanije se klasifikuje u:



- 1. Tradicionalno oglašavanje** – masovno oglašavanje putem televizijskih ili print medija,
- 2. Online oglašavanje** – oglašavanje putem digitalnih medija i interneta,
- 3. Direktna pošta** – oglašavanje putem lične pošte,
- 4. Služba za javne odnose (ili PR služba)** – Promocija kroz komunikaciju sa medijima, sponzorstva i aktivnu ulogu u društvu,
- 5. Lična prodaja** – direktni kontakt sa kupcem.



Svaki metod oglašavanja ima svoje prednosti i nedostatke a odluka o promociji se zasniva na ciljnom tržištu i budžetu. Ukoliko je ciljno tržište malo, onda vjerovatno nema potrebe za oglašavanje putem televizijskih medija. Također, ukoliko kompanija nema dovoljno sredstava u budžetu koja možete alocirati u svrhu promocije, kvalitetan način komunikacije sa kupcima moguće je ostvariti koristeći nove medije ili internet oglašavanje. Sve je veći broj uspješnih kompanija koje koriste internet kao kanal komunikacije, održavaju web stranicu i društvene profile, te bilježe odlične rezultate u targetiranju putem plaćenog online marketinga. U ovisnosti od proizvoda, moguće je da ciljna publika ne koristi nove medije ili ne vjeruje online oglašavanju. Sva ova razmatranja potrebno je uzeti u obzir prilikom definisanja strategije promocije koja kupcima treba jasno prenijeti svrhu proizvoda i ključne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Prodaja i predviđanje prodajnih rezultata

Strategija prodaje daje informacije o načinu i ciklusu prodaje, te karakteristikama prodajnog osoblja. Kako prodati proizvod? Da li kompanija planira unajmiti prodajno osoblje koje će nositi prodaju. Da li je ipak prioritetni kanal web shop ili maloprodajni lanac? Ukoliko je riječ o prodajnom osoblju, koji nivo znanja i kvalifikacija je potreban? Kompleksniji i skuplji proizvodi sigurno zahtjevaju više znanja i prodajnih vještina. Na koji način plaćati prodajno osoblje? Hoće li to biti fiksna plata ili će prodavci biti u mogućnosti ostvariti bonuse na osnovu prodajnih rezultata? Na koji način će se naplatiti prodani proizvod ili usluga? Da li postoji prilika za dugoročnim ugovorom sa kupcem? Koji je rok plaćanja? Kakve su prognoze po broju uspješno realizovanih prodajnih ciklusa, te na koji način ih je moguće unaprijediti? U zavisnosti od prirode proizvoda, definiše se i način plasmana, prodajno osoblje i način obračuna plata. Potrebno je istražiti savremene prakse, analizirati prodajni ciklus kao i proces donošenja odluke o kupovini od strane kupca ili potrošača. Cilj je kvalitetnija i jasnija slika o načinu na koji će biti organizovana prodaja u kompaniji, te kako će ona uticati na finansijske rezultate.

LOJALNI KUPCI?



Također, jedna od bitnih odrednica prodajnih rezultata jeste analiza načina stvaranja i zadržavanja lojalnih kupaca. Realizacija prodaje ili završetak prodajnog ciklusa nije dovoljan. Kako maksimizirati zadovoljstvo kupca? Da li uvesti neki od programa lojalnosti kao što su kartica lojalnosti, karticu bodova ili članstva u klubu? Ukoliko kupac nije zadovoljan, na koji način se nositi sa tim? Da li vratiti novac kupcu? Da li proizvodi imaju garantni rok? Na koji način rasporediti ljudske resurse u organizaciji koji će biti zaduženi za ove probleme? Kakva su očekivanja kupaca u kontekstu podrške? Da li je moguće prognozirati broj žalbi, te način upravljanja zaduženjima za ovaj problem? Pravovremeno definisanje načina upravljanja žalbama i načina izgradnje lojalnosti sa kupcima će biti jako bitno za uspješno poslovanje jer nijedna kompanija ne želi nezadovoljne kupce a ipak, svaka se susreće sa njima.

Prosječnu mjesečnu količinu prodaje najbolje možemo prikazati uz pomoću matrice proizvod/tržište gdje tačno možemo vidjeti koje tržište prodaje koliko i kojeg proizvoda.

Matrica Proizvod / Tržište (mjesečno u kol.)	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Ukupna količina prodaje			

Matrica Proizvod / Tržište (mjesečno u vr.)	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Ukupna vrijednost prodaje			

Nakon definisanja prosječnih prodanih količina, potrebno je definisati fiksne i varijabilne troškove.



Finansijska analiza

Nakon što je definisan poslovni koncept u skladu sa potrebama tržišta, na red dolazi finansijski dio, tačnije, proračun zarade koju donosi poslovna ideja. Ovaj odjeljak treba da pruži pregled finansijskih projekcija kroz finansijske tablice. Potrebno je opisati vremenski period i novčana ulaganja u poslovni poduhvat. Dakle, ovisno od toga da li je dobio uvid u kvalitet i isplativost poslovnog koncepta, investitor će donijeti odluku o finansiranju. Također, kvalitet poslovne ideje i način realizacije je preduvjet da se uopšte obrati pažnja na finansije. Da bi finansijska analiza bila pravilna, najprije je potrebno napraviti raspored razvojnih i operativnih aktivnosti. Iz razvojnih aktivnosti se dalje može kreirati projekcija gotovinskog toka, bilans uspjeha i pro forma za bilans stanja za narednih 3 do 5 godina. Detaljnije izjave moraju biti uključene u dodatke kroz 5 godina i to: prva godina bi trebala sadržavati podatke po mjesecima, druga kvartalne, a ostale 3 godine trebale bi da sadrže godišnje prognoze.



Jako je važno da se uključe i neki finansijski dokumenti kao što su analize, proračuni, itd. Svaka kompanija ima određene faze u kojima posluje sa različitim stepenom stabilnosti. Finansijske projekcije trebale bi da idu u budućnost do tačke kada preduzeće posluje stabilno. Da bi investitor ili čitalac poslovnog plana mogao istražiti potencijalne prednosti i nedostatke koncepta potrebno je uključiti moguće scenarije sa finansijama i to; najbolji, očekivani i lošiji scenarij sa finansijama.

Kao i svaki poslovni poduhvat, tako i svako ulaganje ima određene finansijske rizike. Potrebno je sumirati kroz ovaj odjeljak sve rizike vezane za ovaj poslovni koncept. Također, ne bi imalo smisla da se predstave finansijski rizici, a da se ne daju neka rješenja minimiziranja rizika.

Veoma je važno voditi računa da su sve finansijske projekcije u saglasnosti sa drugim odjeljcima poslovnog plana, npr. ukoliko se u dijelu gdje je opisan poslovni poduhvat kaže da će biti otvorene 4 prodavnice u 2. godini, a finansije pokažu da je planirano otvoriti 3, čitaoci će izgubiti interes zbog očite nedosljednosti. Da bi investitor bio uvjeren da je investicija opravdana, sva predviđanja u pogledu profita, imovine i povrata na investiciju ("ROI"), moraju biti povoljna. Finansijske prognoze moraju biti sumirane. Tek nakon što svi pokazatelji budu zadovoljeni investitor bi trebao biti zainteresovan za ulaganje.

Nešto što je poznato svakom poduzetniku je izlazna strategija koju treba imati u slučaju da posao ne ode u pravcu u kojem je planiran. Potrebno je imati i takav plan koji će dati odgovore na pitanja kako izaći iz biznisa, koji je trošak izlaska i da li postoji mogućnost reorganizacije poslovanja.

Troškovi

Nakon istraženog tržišta, definisanog marketinškog miksa, i plana prodaje, potrebno je definisati i troškove kako bi se utvrdila ekonomska opravdanost poslovne ideje. Uspješan poslovni koncept zahtjeva sirovine i materijale za izradu, ljudske resurse i opremu, jasnu poruku i komunikaciju vrijednosti kupcu, te odgovarajući plasman na tržište. Troškovi predstavljaju novčano izražene izdatke koji nastaju u procesu proizvodnje i isporuke proizvoda. Između ostalih, troškovi mogu biti: sirovine i materijali, plate ljudi koji su angažovani u ovom procesu, troškovi zakupa prostora ili opreme, troškovi režija, troškovi kancelarijskog materijala, troškovi kamata ukoliko postoji kreditno zaduženje, troškovi dizajna, pakovanja i distribucije, troškovi oglašavanja, angažovanja agencija itd. Generalno, sve vrste troškova se klasifikuju u dvije kategorije, fiksne i varijabilne troškove, pri čemu je osnovni kriterij ovisnost troškova o proizvodnji.

VARIJABILNI TROŠKOVI

Varijabilni troškovi su svi izdaci koji nastaju u zavisnosti od obima proizvodnje (npr. troškovi sirovina, materijala, distribucije, plata radnika angažovanih u proizvodnom procesu i sl.)

Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda				
	Opis	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
1	Troškovi distribucije i prodaje (po jedinici)			
2	Troškovi sirovina/materijala (po jedinici)			
3	Troškovi ambalaže (po jedinici)			
4	Ostali varijabilni troškovi proizvodnje (po j.)			
Ukupni varijabilni troškovi (1 + 2 + 3 + 4)				



Varijabilni troškovi			
Opis	Prosječna kol. prodaje	Varijabilni trošak (po j.)	Ukupni varijabilni trošak
Proizvod A			
Proizvod B			
Proizvod C			
Ukupno			

FIKSNI TROŠKOVI

U fiksne troškove spadaju troškovi koji su prisutni bez obzira na obim proizvodnje (npr. trošak zakupa poslovnog prostora, kamate na kredit, trošak komunalija, trošak usluga eksterne računovodstvene agencije i sl.). Povećanom proizvodnjom smanjuje se udio fiksnih troškova, što uveliko utiče na pozitivan poslovni rezultat. U analizi troškova, također je potrebno analizirati troškove amortizacije. Amortizacija je postepeno umanjivanje vrijednosti imovine usljed korištenja na godišnjem nivou predviđenim postupkom i u skladu sa zakonom. Ukoliko oprema koju posjedujete vrijedi 6000 KM i ukoliko je njen životni vijek 5 godina, mjesečno će se na račun troška amortizacije knjižiti 100 KM.

Fiksni troškovi		
	Opis	Iznos
1	Fiksne plate uposlenika	
2	Najam/renta poslovnog prostora	
3	Komunalije	
4	Telekomunikacijske usluge	
5	Internet	
6	Amortizacija	
7	Računovodstvene usluge	
8	Održavanje i čišćenje	
9	Ostali fiksni troškovi	
Ukupni fiksni troškovi (1+2+3+4+5+6+7+8+9)		

PRAG RENTABILNOSTI

Kada su poznati fiksni i varijabilni troškovi koji se odnose na proizvodnju proizvoda, dijeljenjem njihovog zbira (ukupnih troškova proizvodnje proizvoda) i količine koju planiramo proizvesti ćemo dobiti trošak koštanja jednog proizvoda. To znači da u situaciji kada se planirana količina proizvoda ili usluga proda po cijeni koštanja, zarada koju poslodavac ostvaruje jednaka je nuli. U ekonomiji je ovo poznato i kao prag rentabilnosti ili tačka pokrića. Cijena koštanja je veoma važna jer ujedno predstavlja donji prag cijene.

Bitno je voditi računa o svim troškovima, inače će se pojaviti nerealno visok pozitivan poslovni rezultat a finansijska predviđanja će biti irelevantna. Troškove je potrebno optimizirati tako da ne ugrožavaju kvalitet proizvoda ispod granice očekivanja potrošača. Svakako je bolja odluka smanjiti ulazne cijene sirovina kroz pregovore sa dobavljačima.

Početna ulaganja

Također, jako bitno je razlučiti one izdatke koji se kategorišu kao investicija od troškova. Investicije su bilo kakvo ulaganje s ciljem sticanja ekonomske koristi, odnosno profita. Dakle, novčani izdaci za nabavku proizvodnih postrojenja, sirovina, ili oglašavanje i sl. a koji su nastali prije početka proizvodnje predstavljaju investiciju. Nakon početka proizvodnje odnosno prodaje proizvoda, većina ovih novčanih izdataka postaju troškovi. Investiciju treba posmatrati kao sve novčane izdatke koji su potrebni u određenom vremenskom roku kako bi kompanija počela sa radom. Taj iznos će biti osnov za traženje izvora finansiranja. Vrlo često, zbog visokih početnih ulaganja, poduzetnici su primorani da pomoć potraže od finansijskih institucija, banaka, partnera, poslovnih „hub-ova“, ili nekih drugih fondova. U zadnjih nekoliko godina, Bosna i Hercegovina bilježi rast broja ovakvih institucija, ali i dalje, tržište rizičnog kapitala je u značajnoj mjeri nerazvijeno. Najbolji način u početnoj fazi jeste da se kapital usmjeri u one segmente poslovanja koje će direktno uticati na prodaju. To su marketing, prodajno osoblje ili razvoj i usavršavanje proizvoda. Ukoliko je veći dio novca usmjeren na segmente poslovanja koji nisu direktno povezani sa prodajom i poslovnim rezultatima, investitori će sigurno biti sumnjičavi. Ukoliko je proizvod složenog karaktera, zasigurno će mnogo novca biti usmjereno u razvoj i proizvodni proces. Međutim, treba imati na umu koliko će novca ostati za ulaganje u marketing, prodaju i sigurno poslovanje.



Početna ulaganja				
	Vrsta ulaganja	Vlastita sredstva	Drugi izvori	Ukupna ulaganja
1				
2				
3				
4				
5				
Ukupna početna ulaganja (1+2+3+4+5)				

Finansijski izvještaji

Finansijski izvještaji će definisati profitabilnost poslovnog plana i pokazati održivost određenih proizvoda i preduzeća. Prvi korak prije izrade finansijskih izvještaja je razrađivanje prihoda i troškova te količine raspoloživog novca. Osnovni izvještaji koje svaki poslovni plan treba da sadrži su bilans stanja i bilans uspjeha. Pored osnovnih, izvještaj o novčanim tokovima kao i stopa rentabilnosti gotovo nikad nisu izostavljeni iz poslovnog plana. Izvještaji se sačinjavaju uzimajući u obzir, prihode, rashode i sva ostala predviđanja. Bilans stanja nam pruža uvid u zdravlje kompanije kao i njeno stanje u određenom trenutku. U bilansu stanja su izlistane sve stavke koje čine imovinu, obaveze i kapital preduzeća. Kao što samo ime govori, bilans uspjeha nam govori o finansijskom uspjehu firme kroz prikaz prihoda, troškova i profita. U bilansu stanja su prikazani određeni troškovi koji nemaju direktan utjecaj na promjene u novčanom toku kao što je amortizacija, stoga, kako bi što bolje mogli isplanirati odlive i prilive novca, preporučuje se kreiranje izvještaja novčanih tokova. Ovaj izvještaj može pomoći pri identifikaciji perioda kada su preduzeću potrebne dodatne količine ili kada preduzeće ima višak novca. To omogućava preduzeću da unaprijed isplanira zaduživanje kako bi održalo pozitivan novčani tok ili da unaprijed isplanira u šta će investirati viškove novca koji se pojavljuju u određenim periodima.

BILANS USPJEHA

Sljedeća tabela prikazuje izvješće o planiranoj dobiti investitora u naredne 3 godine.

Bilans uspjeha				
	Opis	2018	2019	2020
1	Troškovi prodatih proizvoda/usluga/robe			
2	Troškovi distribucije			
3	Troškovi administracije			
4	Ostali troškovi prodatih proizvoda, usluga i robe			
5	Rashodi od operativne (osnovne) aktivnosti (1+2+3+4)			
6	Troškovi kamate			
7	Rashodi po osnovu kursnih razlika			
8	Ostali finansijski rashodi			
9	Finansijski rashodi (6 +7 + 8)			
10	Ostali / vanredni rashodi			
11	Ukupni rashodi (5+9+10)			
12	Vrijednost prodatih proizvoda/usluga/robe			
13	Prihodi od operativne (osnovne) aktivnosti (12)			
14	Prihodi od kamate			
15	Prihodi po osnovu kursnih razlika			
16	Ostali finansijski prihodi			
17	Finansijski prihodi (14+15+16)			
18	Ukupni prihodi (13+17)			
19	Operativni dobitak / gubitak (13-5)			
20	Finansijski dobitak / gubitak (17-9)			
21	Dobit prije oporezivanja (18-11)			
22	Porez na dobit (Ukoliko je ostvarena dobit)			
23	Neto dobitak / gubitak (21-22)			



BILANS STANJA

Sljedeća tabela prikazuje planirano stanje preduzeća u naredne 3 godine.

Bilans stanja				
	Opis	2018	2019	2020
1	Nematerijalna imovina			
2	Materijalna imovina			
3	Dugoročna finansijska imovina			
4	Dugoročna sredstva (1 + 2 + 3)			
5	Zalihe			
6	Inventar			
7	Kratkoročna finansijska imovina			
8	Novac			
9	Kratkoročne investicije			
10	Kratkoročna imovina (5 + 6 + 7 + 8 + 9)			
11	AKTIVA (4 + 10)			
12	Dioničarski kapital			
13	Rezerve			
14	Zadržana dobit			
15	Dobit tekuće godine			
16	Kapital i rezerve (12 + 13 + 14 + 15)			
17	Dugoročni krediti			
18	Dugoročne obaveze (17)			
19	Obaveze prema dobavljačima			
20	Obaveze prema državi			
21	Kratkoročne obaveze (19 + 20)			
22	PASIVA (16 + 18 + 21)			

NOVČANI TOKOVI

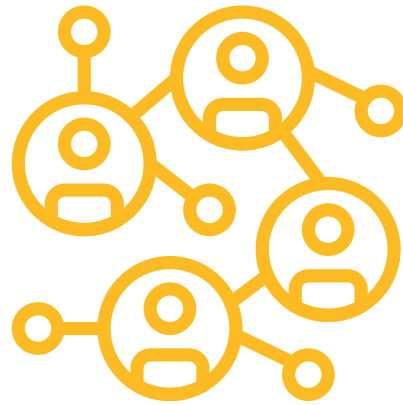
Sljedeća tabela prikazuje izvještaj o toku primanja i izdavanja novca. Za temeljitije praćenje poslovnih aktivnosti korisno je napraviti ne samo godišnji već i mjesečni/kvartalni pregled novčanih tokova, a posebno ukoliko je riječ o početnim godinama poslovanja.

Novčani tokovi				
	Opis	2018	2019	2020
1	Novčana sredstva na početku razdoblja			
2	Prilivi od prodaje proizvoda/usluga			
3	Ostali prilivi			
4	Odlivi na osnovu varijabilnih troškova			
5	Odlivi po osnovu fiksnih troškova			
6	Novčani tok od poslovnih aktivnosti (2 + 3 - 4 - 5)			
7	Finansijski prilivi			
8	Finansijski odlivi			
9	Novčani tok od finansijskih aktivnosti (7 - 8)			
10	Novčani tok od investicijskih aktivnosti			
11	Ukupni izdaci vlasnicima			
12	Ukupni izdaci za poreze			
13	Stanje na kraju godine (1 + 6 + 9 + 10 - 11 - 12)			



Realizacijski tim

Svrha ovog dijela poslovnog plana jeste da čitalac dobije uvid u to koliko je uspješan realizacijski tim na čelu poslovne organizacije. Prilikom pisanja ovog dijela potrebno je uvrstiti kratke biografije članova tima, biti iskren, ali i naglasiti sva dosadašnja dostignuća i uspjehe uz što manje isticanje očitih slabosti i nedostataka tima.



Potrebno je opisati kako je kompanija organizovana te predstaviti strukturu vlasništva kompanije, da li će na čelu organizacije biti odbor ili direktor. Također, važno je napisati ko su osnivači a ko članovi uprave te definisati njihove ovlasti i domene djelovanja. Dio o vlasništvu i upravljanju poslom je jako važan ukoliko se traži investitor za poslovnu ideju.

Ukoliko postoji potreba za dodatnim članovima tima, potrebno je napisati kada i kako će doći do pridruživanja novih članova postojećem timu. Sve troškove koji se pojavljuju po osnovu administracije potrebno je uključiti u finansijski izvještaj.

Prema mišljenju ulagača upravljanje je od krucijalnog značaja za uspješno poslovanje. Realizacijski tim je potrebno predstaviti u najboljem svjetlu kroz kratke biografije na način da se istaknu njihove prednosti i doprinosi projektu na čijoj se realizaciji radi. Ako su članovi tima mlade osobe bez iskustva, naglasak treba staviti na kapacitet za naporan rad i volju za učenje umanjujući nedostatke kao što je nedostatak iskustva. Smatra se kako će investitori prije uložiti u biznis sa kvalitetnim menadžerskim timom koji ima prosječnu ideju, nego u posao sa idejom čija realizacija garantuje uspjeh ali je pod vodstvom prosječnog tima. Krajnji cilj ovog dijela jeste da čitalac ima percepciju kako je njegov poslovni poduhvat u rukama kompetentnog tima.

Često se prilikom poslovanja pojavljuje potreba za profesionalnu pomoć savjetnika tako da ovaj dio poslovnog plana treba sadržavati i imena tih savjetnika. Uloga savjetodavnog odbora može biti velika prilikom rasta kompanije jer će definisati kriterije odabira članova tima. To ne bi bili stalni članovi tima nego stručnjaci koji bi bili angažovani po potrebi za različite segmente poslovanja.

