

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

MAGISTARSKI RAD

**POSLOVNI PLAN KAO INSTRUMENT
STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

MENTOR

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

KANDIDAT

Ivana Josimović 1/2002

BEOGRAD, 2014. godina

POSLOVNI PLAN KAO INSTRUMENT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

APSTRAKT

Poslovni plan je konceptualni okvir u kome se precizira skup aktivnosti jednog preduzeća, odnosno strategijske poslovne jedinice u određenom vremenskom periodu. U pitanju je planski dokument koji sadrži set planskih odluka: ciljeve, strategije, planove i programe akcija funkcionalnih područja. Njegovom izradom obezbeđuje se jasna slika o budućem poslovanju preduzeća, koordinacija organizacionih delova, kriterijumi za svakodnevno odlučivanje, kao i standard kontrole. Poslovni plan je pogodno sredstvo komuniciranja sa eksternim stejkholderima (strateškim partnerima) i potencijalnim finansijerima (investitorima i kreditorima). U slučaju preduzeća u nastajanju, kao i malih i srednjih preduzeća (preduzeća male privrede), vrlo često je obezbeđenje finansijskih sredstava primarni motiv izrade poslovnog plana koji tada postaje neka vrsta „pregovaračkog alata”.

Koliko god da je bitan planski dokument, ako ne i više, bitan je proces njegove izrade. Dinamičnost okruženja čini da je „planiranje sve, a plan ništa”. U samom procesu izrade poslovnog plana, preduzeće upoznaje okruženje i predviđa njihov razvoj. U ovom procesu dolazi do edukacije, harmonizacije i motivacije menadžera i zaposlenih.

O karakteru poslovnog plana u literaturi mogu se naći različita shvatanja. U preduzećima u kojima se posebno piše strategijski, a posebno poslovni plan, poslovni plan ima operativni karakter, a njegova izrada bazira na prethodno usvojenom strategijskom planu. Preduzeća koja ne prave razliku između strateških i poslovnih planova, pristupaju izradi poslovnih planova koji imaju strateški, odnosno strategijsko-operativni karakter (sveukupni plan preduzeća koji je uobičajen za preduzeća male privrede). Magistarska teza pokušava da obuhvati ove različite pristupe poslovnom planu i procesu njegove izrade.

U oba slučaja poslovni plan ima nezamenjivu ulogu u sistemu strategijskog menadžmenta. U prvom, preliminarni poslovni plan koristi se u svrhu planiranja strategije (uloga testiranja strategije), kao i u svrhu implementacije strategije (etapna operacionalizacija strategije). U drugom, u samom procesu izrade poslovnog plana formuliše se strategija, a planski dokument je osnova implementacije strategije.

Karakter implementacije, kontrole i revizije poslovnog plana opredeljen je karakterom njegovog sadržaja, te će magistarska teza obuhvatiti i ovu različitost.

Ključne reči: poslovni plan, strategijski menadžment, planiranje, cilj, strategija, poslovne funkcije, implementacija, kontrola.

BUSINESS PLAN AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

Business plan is a conceptual frame in which activities of an enterprise, or strategic business unit are planned for certain period of time. It is a planning document that contains a set of decisions: goals, strategies, plans and action programs of functional areas. Writing a business plan provides a clear picture of future business, coordination of organizational parts, criteria for everyday decision making, and control standard. Business plan is a convenient means of communication with external stakeholders (strategic partners) and potential financiers (investors and creditors). For start-up companies, and small and medium-sized companies (small business), providing financing is the main purpose of writing a business plan (in that case, it becomes a kind of „negotiating tool”).

No matter how important a business plan is, even more important is the process of writing it. Dynamics of environment makes „planning everything, and plan nothing.” In the process of writing a business plan an enterprise meets environment and its own possibilities, and anticipates their development, as well. This process provides education, harmonization and motivation of managers and workers.

There are different opinions about business plan character. In enterprises where strategic plan and business plan are written separately, a business plan has operating character, and its writing is based on formerly adopted strategic plan. Enterprises that don't make a difference between strategic and business plan approach writing of business plans that have strategic, or strategic-operating character (holistic business plan is usual for small business). This master's thesis tries to encompass all these different approaches to business plan and to process of its writing.

In both cases, business plan has indispensable role in a strategic management system. In the first case, preliminary business plan is used for the purpose of planning strategy (role of testing strategy), and for the purpose of strategy implementation (operating strategy by stages). In the second case, during business planning, strategy is formulated, and planning document is basis for strategy implementation.

The character of implementation, control and revision of business plan, depends on the character of its contents. The master's thesis will try to encompass this difference, too.

Key words: business plan, strategic management, planning, goal, strategy, business functions, implementation, control.

SADRŽAJ

UVOD	5
-------------------	----------

GLAVA I:

PLANIRANJE KAO PRIMARNA FAZA PROCESA UPRAVLJANJA....	7
---	----------

1. POJAM I PROCES UPRAVLJANJA.....	7
2. POJAVA I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	9
2.1. Stejkholderi preduzeća i odgovornost preduzeća prema njima.....	9
2.2. Upravljanje zasnovano na vrednosti i konkurentska prednost	11
2.3. Pojava strategije i strategijskog menadžmenta.....	15
2.4. Proces strategijskog menadžmenta.....	17
2.5. Značaj strategijskog menadžmenta	21
3. ZNAČAJ I PRISTUPI PLANIRANJU	22
3.1. Pojam i značaj planiranja	22
3.2. Proces planiranja	24
3.3. Pristupi planiranju	25
3.4. Karakteristike efektivnog planskog sistema.....	27
4. POJAM I ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA.....	29
4.1. Pojam poslovnog plana	29
4.2. Svrha i namena poslovnog plana.....	30
4.3. Odnos poslovnog i strategijskog plana.....	34

GLAVA II:

METODOLOGIJA IZRADE POSLOVNOG PLANA	41
--	-----------

1. UVOD U METODOLOGIJU IZRADE POSLOVNOG PLANA.....	41
2. METODOLOGIJA IZRADE POSLOVNOG PLANA POSTOJEĆIH PREDUZEĆA	42
2.1. Pristup procesu izrade poslovnog plana američke asocijacije za menadžment	42
2.1.1. Faze procesa izrade poslovnog plana	43
2.1.2. Organizacija procesa planiranja	50
2.1.3. Dijagnoza situacije i predviđanje okruženja.....	51
2.1.3.1. Analiza internih mogućnosti	51
2.1.3.2. Dijagnoza i predviđanje eksternog okruženja	66
2.1.4. Definisanje ciljeva i strategija	73
2.1.4.1. Definisanje marketing ciljeva i strategija	75
2.1.4.2. Definisanje ciljeva i strategije proizvodnje	77
2.1.4.3. Definisanje ciljeva i strategije istraživanja i razvoja.....	78
2.1.4.4. Definisanje ciljeva i strategija organizacije i upravljanja.....	79
2.1.4.5. Definisanje finansijski ciljeva.....	80
2.1.5. Izrada planova poslovnih funkcija	80
2.1.5.1. Plan marketinga	80
2.1.5.2. Plan proizvodnje	85
2.1.5.3. Plan organizacije i upravljanja	93

2.1.6. Izrada finansijskog plana	98
2.1.6.1. Projekcija bilansa uspeha	99
2.1.6.2. Projekcija bilansa stanja	101
2.1.6.3. Projekcija slobodnog gotovinskog toka	105
2.1.6.4. Finalizacija finansijskog plana	106
2.1.7. Izrada planskog dokumenta	107
2.2. Pristup procesu izrade poslovnog plana prof. dr Jovana Todorovića	111
2.3. Pristup procesu izrade poslovnog plana David-a Freemantle-a	114
3. POSLOVNI PLAN PREDUZEĆA MALE PRIVREDE	123
3.1. Pojam male privrede i neke njene karakteristike	123
3.2. Specifičnosti poslovnog plana preduzeća male privrede	124
3.3. Izvori finansiranja kao ciljna grupa čitalaca poslovnog plana preduzeća male privrede	124
3.3.1. Investitori kao izvor finansiranja preduzeća male privrede	125
3.3.2. Kreditore kao izvor finansiranja preduzeća male privrede	128
3.3.3. Struktura finansiranja preduzetničkih poduhvata	129
3.4. Šta investitori i kreditore traže u poslovnom planu?	130
3.4.1. Šta investitori traže u poslovnom planu?	130
3.4.2. Šta kreditore traže u poslovnom planu?	136
3.5. Prezentacija poslovnog plana finansijerima preduzetničkih poduhvata	138
3.6. Strategijski elementi poslovnog plana preduzeća male privrede	141
3.6.1. Preduzetničke strategije	142
3.6.2. Strategije konkurisanja u fragmentiranim granama	145
4. SMERNICE ZA USPEŠNU IZRADU POSLOVNOG PLANA	146
 GLAVA III:	
IMPLEMENTACIJA, KONTROLA I	
REVIZIJA POSLOVNOG PLANA	149
1. ZNAČAJ IMPLEMENTACIJE POSLOVNOG PLANA	149
1.1. Pristup implementaciji poslovnog plana kod postojećih preduzeća	150
1.1.1. Pristup implementaciji poslovnog plana AMA	150
1.2. Kontrola izvršenja poslovnog plana (budžeta)	154
1.2.1. Kontrola izvršenja plana marketinga	154
1.2.2. Kontrola izvršenja plana proizvodnje	160
1.2.3. Kontrola izvršenja plana troškova upravljanja i administracije	164
1.2.4. Kompletiranje efekata izvršenja funkcionalnih planova	165
1.3. Revizija poslovnog plana	165
2. SPECIFIČNOSTI IMPLEMENTACIJE I KONTROLE POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE	167
2.1. Specifičnosti implementacije poslovnog plana preduzeća male privrede	167
2.2. Specifičnosti kontrole ostvarenja poslovnog plana preduzeća male privrede	170
3. SPECIFIČNOSTI IZRADA I KONTROLE POSLOVNOG PLANA U PRIVREDNOM OKRUŽENJU REPUBLIKE SRBIJE	171
ZAKLJUČAK	174
LITERATURA	178

UVOD

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja u kojoj se donose planske odluke o ciljevima, strategijama, politikama i pojedinačnim planovima. Planiranje je naročito neophodno u savremenim uslovima poslovanja koji se karakterišu intenziviranjem konkurencije, sve sofisticiranijim potrošačima i sve učestalijim i izraženijim diskontinuelnim promenama.

Poslovni ili biznis plan mogao bi se razumeti kao konceptualni okvir u kome se precizira pravac poslovne akcije preduzeća, odnosno njegove strategijske poslovne jedinice (u daljem tekstu SPJ) za određeni vremenski period. Kao planski dokument, on sadrži set upravljačkih odluka kojima se usmerava poslovanje preduzeća (SPJ). Poslovni plan treba da posluži kao sredstvo kontrole; on može da bude i neka vrsta pregovaračkog „alata” sa potencijalnim finansijerima poslovnog poduhvata, eventualnim strateškim partnerima ili nekim drugim stejkholderima. Značaj poslovnog plana ne ogleda se samo u tome što taj dokument sadrži kritične odluke za uspeh preduzeća, već se ogleda i u procesu njegove *izrade* kojom se obezbeđuje harmonizacija, edukacija i motivacija menadžera i zaposlenih po pitanju formulisanja i ostvarivanja misije preduzeća.

Naučni cilj rada bi mogao da ukaže na to da dosadašnji naučni rezultati tek podstiču na dalju aktivnost, u smislu intenziviranja daljeg istraživanja poslovnog plana preduzeća, i mogu da utiču na verifikaciju postojećih i pojavu novih teorijskih i praktičnih saznanja, koja nalažu da je ova oblast vredna pažnje i novih istraživanja.

Društveni cilj naučno – istraživačkog rada bi se svodio na mogućnost njegove primene u praksi i to u njegovoj primenljivosti na privredne subjekte.

Cilj rada bi sagledao to da se studiranjem literature i izučavanjem poslovne prakse prezentuje značaj poslovnog plana, njegov sadržaj, postupak izrade i, na kraju, postupak njegove implementacije i kontrole.

Glavna hipoteza magistarskog rada je da promenljivost okruženja i svekolika tranzicija predominantno utiču na izradu poslovnih planova.

Hipoteza je bazirana na posebnim hipotezama:

- Planiranje je faza procesa upravljanja kojom se predominantno opredeljuje i usmerava poslovanje preduzeća.
- Opredeljivanje budućeg poslovanja preduzeća ostvaruje se na osnovu spoznaje šansi i opasnosti iz okruženja, i jakih i slabih strana preduzeća, do kojih se dolazi na osnovu analize i predviđanja kako eksternog, tako i internog okruženja.
- Izrada plana podrazumeva kako istraživačko-kreativnu, tako i fazu finog usklađivanja mogućnosti preduzeća i izazova iz okruženja.
- U procesu izrade poslovnog plana neophodno je uvažavati predmetnu, vremensku, proceduralnu i organizacionu dimenziju planiranja.
- Poslovni plan ima nezamenljivu ulogu u sistemu strateškog menadžmenta, kako u procesu planiranja strategije (uloga testiranja izvodljivosti strategije), tako i u procesu implementacije strategije (uloga etapne operacionalizacije strategije).

Posebne hipoteze dokazujemo kroz teorijski deo rada i kroz analizu. Glavnu hipotezu dokazujemo činjeničnim stanjem.

Metode istraživanja su analiza, deskripcija, sinteza, dedukcija i komparacija.

Struktura magistarskog rada je sledeća:

Uvod

Glava I: Planiranje kao primarna faza procesa upravljanja

Glava II: Metodologija izrade poslovnog plana

Glava III: Implementacija, kontrola i revizija poslovnog plana

Zaključak

Glava I – *Planiranje kao primarna faza procesa upravljanja* daje, najpre, pojmove upravljanja i strategijskog upravljanja. Ističe se značaj stejkholdera za poslovanje preduzeća, prezentira se novi pristup strategijskom menadžmentu (pristup upravljanja zasnovanog na vrednosti), definišu pojmovi strategije i strategijskog menadžmenta i prikazuje proces strategijskog menadžmenta. Takođe, ova glava ukazuje o značaju planiranja za uspeh preduzeća, prikazuje njegov proces, navodi pristupe planiranju i smernice za efektivno planiranje. Najzad, razmatra se i poslovni plan preduzeća, ističe se njegov značaj, prezentuje njegova namena i definiše odnos strategijskog i poslovnog plana.

Glava II – *Metodologija izrade poslovnog plana* obzirom na različite vrste poslovnih planova, navodi različite pristupe procesu izrade poslovnog plana. Najpre se daje metodologija izrade poslovnog plana, uslovno rečeno, postojećih preduzeća za koja se pretpostavlja da sprovode proces strategijskog menadžmenta. U tom poglavlju najpre se daje postupak izrade poslovnog plana koji ima operativni karakter (pristup Američke asocijacije za menadžment), a zatim se navode postupci izrade poslovnog plana koji predstavlja sveukupni plan preduzeća (strategijsko-operativni karakter – pristup prof. dr Jovana Todorovića), odnosno poslovnog plana koji ima strategijski karakter i odnosi se na nivo strategijske poslovne jedinice (pristup D. Freemantle-a). Posebna tačka posvećena je poslovnom planu preduzeća male privrede, odnosno nekim njegovim specifičnostima, obzirom da je najveći broj ovih planova pisan za potrebe obezbeđivanja finansijskih sredstava. U ovoj glavi analiziraju se i osnovna pitanja prezentacije poslovnog plana, i navode smernice za uspešnu izradu poslovnog plana.

Glava III - *Implementacija, kontrola i revizija poslovnog plana* ističe, pre svega, značaj procesa implementacije, a zatim navodi i osnovne korake u implementaciji poslovnog plana. U ovoj glavi prezentuje se i kontrola poslovnog plana (budžeta) i ističe značaj njegove revizije. Obzirom na specifičnosti poslovnog plana preduzeća male privrede, i ovde se navode specifičnosti implementacije i kontrole poslovnih planova ovih preduzeća. Na kraju, navode se i specifičnosti izrade i kontrole poslovnog plana u srpskom privrednom okruženju kao izuzetno promenljivom.

GLAVA I:

PLANIRANJE KAO PRIMARNA FAZA PROCESA UPRAVLJANJA

1. POJAM I PROCES UPRAVLJANJA

Retko je koji pojam uspeo tako snažno da zaokupi pažnju širokog čitalačkog i stvaralačkog auditorijuma kao što je to uspelo u upravljanju, odnosno menadžmentu. Osnovni razlog za to jeste potencijal koji ima ovaj proces. Još davno je Mery Parker Follett konstatovala da je upravljanje *“umeće da se određena zamisao obavi preko drugih.”*¹ Upravljanje je, naime, tehnologija ostvarivanja ciljeva organizacije. Ono se, dakle, vezuje za organizacije. Međutim, svoju popularnost upravljanje ne duguje svim organizacijama podjednako. Naročito značaj upravljanju dalo je preduzeće kao lukrativna organizacija. Upravljanje koje je zastupljeno u preduzeću poznato je pod nazivom *poslovno upravljanje*.

Poslovno upravljanje omogućava ostvarivanje ciljeva preduzeća. To je proces navođenja preduzeća ka definisanim ciljevima. Ključnu ulogu u navođenju imaju menadžeri. Zajedno sa zaposlenima (podređenima) menadžeri predstavljaju jedini misleći resurs preduzeća.

Jedna obuhvatnija definicija kaže da je menadžment *“proces kojim se, kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu, sa i preko ljudi i drugih resursa, obezbeđuje efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća u promenljivoj sredini.”*² Ova definicija ističe nekoliko stvari istovremeno. Prvo, da je menadžment proces koji se sastoji iz faza planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole.

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja. Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Primarna planska odluka su ciljevi. Ostale planske odluke služe ostvarenju ciljeva. To su: strategije, programi, projekti, planovi, politike, procedure i pravila. Osnovne vrste planiranja su strategijsko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje ima za proizvod odluke o viziji, misiji, ciljevima i strategijama. Operativno planiranje ima za proizvod planske odluke za jednokratnu upotrebu (programe, projekte i biznis plan) i planske odluke za permanentnu upotrebu (politike, procedure i pravila).

Organizovanje obuhvata sledeće aktivnosti: podelu rada, mikrostrukturiranje organizacije, makrostrukturiranje organizacije, delegiranje autoriteta, koordinaciju. Produkt organizovanja je organizaciona struktura koja treba da omogući efektivnu i efikasnu realizaciju planskih odluka.

Vođenje se odnosi na naređivanje, motivisanje, komuniciranje i sl. kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. U obavljanju ove faze procesa upravljanja menadžerima stoje na raspolaganju dva stila: autoritarni i stil koji stimuliše diskreciju podređenih. Koji će stil menadžeri koristiti, odnosno koji će se menadžer pokazati efektivnijim (onaj koji fokus stavlja na ljudske odnose ili onaj koji fokus stavlja na posao) zavisi od faktora situacije: zrelosti podređenih, ali i od odnosa menadžera i podređenih, strukture posla i moći položaja vođe.³

¹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 156., str.14.

² Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 156.

³ Prema: Hersey-Blanchardovom, odnosno Fiedlerovom modelu. Videti: Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 116-117.

Kontrola je proces praćenja ostvarivanja ciljeva, odnosno potvrđivanja da akcije koje se sprovode odgovaraju akcijama koje su planirane. Kontrola je, kao faza procesa upravljanja, izuzetno povezana sa fazom planiranja. Kontrolom se osigurava ostvarenje planskih odluka kao rezultata procesa planiranja. Izveštaji koji se prave u kontrolne svrhe jedan su od inputa u novom ciklusu planiranja.

Na osnovu ovog kratkog pregleda faza procesa upravljanja, više je nego očigledno da su ciljevi polazna i ishodišna tačka procesa upravljanja. Drugo, upravljanje treba da obezbedi efektivno i efikasno ostvarenje ciljeva. Pojam efektivnosti odnosi se na izbor pravih ciljeva, odnosno pravog posla, dok se pojam efikasnosti odnosi na racionalnost upotrebe resursa u njihovom ostvarenju. Sučeljavanjem dimenzija efektivnosti i efikasnosti mogu se dobiti četiri moguće situacije: 1) gornji levi kvadrant predstavlja situaciju efikasnosti i neefektivnosti, tj. situaciju pogrešnog posla uz solidnu tehnološku perfekciju; 2) donji levi kvadrant predstavlja situaciju u kojoj se preduzeće nalazi po osnovu pogrešnog područja delatnosti, a pri tome ima slabu organizaciju poslovnog procesa; 3) gornji desni kvadrant predstavlja poželjno stanje stvari obzirom da se postiže visok stepen iskorišćenosti resursa na "pravom" poslovnom području; 4) donji desni kvadrant označava situaciju da preduzeće zahvaljujući visokoj tražnji uspeva da plasira i neefikasnu proizvodnju i, na taj način, obezbedi ostvarenje ciljeva. Ovo je dokaz tvrdnji da je efikasnost bitna ali da je efektivnost kritična. Naime, ono preduzeće koje napravi solidan strateški izbor može postići zavidan rezultat i u slučaju eventualnih taktičkih grešaka. Na ilustraciji 1. prikazani su odnosi efektivnosti i efikasnosti.⁴

Treće, menadžment je proces ostvarivanja ciljeva *sa i preko ljudi*. To znači da je reč o tehnologiji koja upošljava ljude kao ključni i jedini misleći resurs (ne uzimajući u obzir nove veštačke "misleće" generacije informacionih sistema).

efikasna	Ciljevi ne ostvaruju - neefikasnost	Ciljevi se ostvaruju - efektivnost
	Resursi se ne gube - efikasnost	Resursi se solidno koriste - efikasnost
neefikasna	Ciljevi se ne ostvaruju - neefektivnost	Ciljevi se ne ostvaruju - efektivnost
	Resursi se slabo koriste - neefikasnost	Resursi se slabo koriste - neefikasnost
	neefektivno	efektivno
	Ostvarivanje ciljeva	

Ilustracija 1.: Odnos efektivnosti i efikasnosti (Izvor: Certo S.C.: *Modern Management*, prema Todorović J., Đurićin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 156.)

Četvrto, menadžment je proces koji treba da obezbedi ostvarivanje ciljeva *u promenljivom okruženju*. Okruženje nije oduvek imalo karakteristike naglašene promenljivosti. Naime, ono počinje da bude više promenljivo (sa karakteristikama turbulentnosti) tek 60-tih, a naročito 70-ih godina XX veka. Zato, možemo konstatovati da je ovo definicija menadžmenta

⁴ Certo S.C.: *Modern Management*, prema Todorović J., Đurićin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 156.

primerena savremenim uslovima okruženja na pragu XXI veka. Poseban tip menadžmenta, ili, možda, samo njegova transformacija izazvana promenom okruženja jeste *strategijski menadžment*. Ovo je, takođe, proces kojim treba da se obezbedi efektivno i efikasno ostvarenje ciljeva u promenljivoj sredini. To je paradigma ponašanja preduzeća primerena savremenim uslovima privređivanja koji podsećaju na stanje rata. U uslovima rata ključna odluka je strategija. Poslovnom strategijom obezbeđuje se pobjeda nad konkurentom i “zaposedaju” se preferencije potrošača. Strategijski menadžment podrazumeva veću participaciju brojnih stejkholdera u ostvarivanju ciljeva. Ono što se prevashodno razlikuje jeste proces i nivo na koji se odnosi. Proces strategijskog menadžmenta naročito naglašava faze analize eksternog i internog okruženja, kao i formulisanje strategije kojom se opredeljuje odnos preduzeća prema okruženju. Nivo na koji se odnosi strategijski menadžment je, pre svega, nivo menadžerskog vrha, mada i srednji, kao i nivo prve linije menadžmenta treba da budu uključeni u proces strategijskog menadžmenta. Osnovni razlog zašto se proces strategijskog menadžmenta vezuje za nivo menadžerskog vrha jeste to, što upravo menadžerski vrh svojim odlukama opredeljuje odnos preduzeća prema okruženju. O strategijskom menadžmentu biće više reči u narednim poglavljima rada.

2. POJAVA I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

2.1. STEJKHOLDERI PREDUZEĆA I ODGOVORNOST PREDUZEĆA PREMA NJIMA

Strategijski menadžment, kao paradigma upravljanja preduzećem, javlja se 70-ih godina kada okruženje preduzeća postaje dinamično, kompleksno i sve više neprijateljsko. Opstanak preduzeća, njegov rast i razvoj zavisi od toga kako preduzeće uspostavlja odnos sa okruženjem. Samo konsonantan odnos obezbeđuje vitalnost, dok disonantan odnos vodi preduzeće u nestanak sa privredne scene. Uspostavljanje konsonantnog odnosa preduzeća sa okruženjem odgovornost je strategijskog menadžmenta.

Okruženje preduzeća najbolje se može opisati pomoću koncepta *stejkholdera*. Stejkholderi su sve one grupe koje su zainteresovane za sudbinu preduzeća, odnosno njegovo funkcionisanje. To su: vlasnici, zaposleni, potrošači, dobavljači, kreditori, vlada i njeni organi, sindikat, mediji, specijalne interesne grupe.

Po jednom shvatanju⁵, strateška svrha (misija) preduzeća jeste *stvoriti vrednost koja zadovoljava potrebe njegovih stejkholdera*. Preduzeće mora biti u stanju da obezbedi vrednost za sve svoje stejkholdere. Ova vrednost može imati različite pojavne oblike u zavisnosti od toga o kojoj vrsti stejkholdera je reč. Tako, vlasnici (akcionari) zainteresovani su za rast cena akcija i dividende; potrošači su zainteresovani za kvalitet proizvoda i usluga; zaposleni su zainteresovani za sigurnost zaposlenja, plate i mogućnosti koje im se pružaju u pogledu ličnog razvoja; dobavljači su zainteresovani za prihode od prodaje dotičnom preduzeću i za mogućnost sopstavnog rasta zahvaljujući poslovnim vezama sa preduzećima u pitanju; lokalna zajednica zainteresovana je za povećanje stope zaposlenosti na njenoj teritoriji, kao i za ekonomski razvoj; društvo u celini zainteresovano je za ekonomski prosperitet, zaštitu okoline i sl.

⁵ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 5-7.

Preduzeće prema stekholderima ima određenu *odgovornost*.⁶ Odgovornost može biti finansijska i strateška. *Finansijska* je odgovornost preduzeća prema vlasnicima, dok je *strateška* odgovornost ona koju preduzeće ima prema ostalim interesnim grupama. Jedna od najvažnijih uloga menadžmenta je da pronađe prihvatljiv balans između finansijskih odgovornosti prema vlasnicima i strateških odgovornosti prema ostalim stekholderima. U ovom balansiranju menadžeri moraju početi od činjenice da je finansijska odgovornost preduslov za kasnije ispunjenje strateške odgovornosti. Dva su razloga za to. Prvo, pravno posmatrano, menadžeri imaju povereničke obaveze u smislu upravljanja investicijama vlasnika u njihovom interesu. Primarni interes vlasnika jeste maksimiranje vrednosti njihovih uloga u preduzeće. Drugi praktičan razlog za tretiranje profita kao primarnog motiva je taj što profit obezbeđuje gotovinski tok koji je neophodan preduzećima za ostvarenje nefinansijskih ciljeva. Međutim, ovaj odnos ne bi se smeo shvatiti kao jednosmeran. Naime, zapostavljanje strateških odgovornosti može da dovede do toga da preduzeće ne bude u stanju da ispuni svoju finansijsku odgovornost. Upravo viši kvalitet odnosa preduzeća sa stekholderima, kao što su potrošači, zaposleni, dobavljači, zajednica, i dr. vodi boljim finansijskim performansama. Kazuo Inamori, osnivač Kyocera-e u tom kontekstu kaže: "Profit je nagrada za one koji služe društvu."⁷

Prema drugom shvatanju,⁸ mnogi menadžeri pogrešno veruju da je svrha poslovanja zadovoljenje interesa stekholdera. Umesto svrhe, reč je o svojevrsnoj *prinudi ili ograničenju*. Naime, one kompanije koje neobezbeđuju lojalnost stekholdera "*ispašće iz biznisa*". Ovi autori u prvi plan ističu zadovoljenje tzv. aktivnih stekholdera. U aktivne stekholdere ubrajaju se: vlasnici (akcionari), potrošači, zaposleni i dobavljači. Bez podrške sve četiri grupe stekholdera preduzeća ne mogu da funkcionišu – ne mogu da se finansiraju, da prodaju svoje proizvode, privlače kadrove ili da kupuju neophodne inpute. Ovi stekholderi su aktivni, ne samo zato što imaju komercijalni odnos sa preduzećem, već i zato što su bezgranično gramzljivi, odnosno pohlepni: oni žele da profitiraju iz svog odnosa sa preduzećem onoliko koliko je to moguće.

Čak i dobavljači, koji se često smatraju pasivnim stekholderima upoređuju korist od poslovanja sa firmom A umesto sa firmom B. Na primer, ukoliko dobavljač vidi poslovnu vezu sa firmom B kao više vrednu u odnosu na poslovnu vezu sa firmom A onda će on firmu B obezbeđivati sa ponudom sa više pažnje, uz bolje isporuke, izdvajajući bolje komponente i brže odgovarajući na iznenadne porudžbine. Zaposleni, takođe, vrše slična poređenja vagajući prednosti trenutnog posla sa prednostima nekog drugog radnog mesta koje im se nudi. Potrošači se često smatraju najaktivnijim stekholderima. Oni su ti koji neprestano upoređuju proizvode konkurentskih preduzeća i najbliži su otkazivanju lojalnosti određenom preduzeću. Konačno, akcionari upoređuju rezultate investiranja u jedno preduzeće u odnosu na eventualne rezultate investiranja u preduzeća koja posluju sa sličnim nivoom rizika.

Preduzeće mora da obezbedi jedan tok vrednosti za svakog stekholdera koji će ovaj tok smatrati, u najmanju ruku, jednakim sa tokom koji im nudi konkurentsko preduzeće uzimajući, pri tome, u obzir i troškove prelaska. Ukoliko stekholderi ne percipiraju takvu vrednost, vrlo je verovatno da će otkazati svoju lojalnost jednom preduzeću i usmeriti je ka njegovom konkurentu. Na osnovu ovoga, stvaranje vrednosti za stekholdere nije toliko cilj,

⁶ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 6-11.

⁷ Taninecz G., Inamori K.: "Respect The Divine and Love People", prema Miller A.: *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 10.

⁸ Campbell A., Alexandar M.: *What's Wrong with Strategy?*, Harvard Business Review, november-december, 1997., str. 42-51.

koliko je, na određeni način, ekonomska prinuda (ograničenje) za komfornost u ponašanju jednog preduzeća.

Na drugoj strani nalaze se manje aktivni stejkholderi, kao što su: vlade, društvene zajednice i specijalne interesne grupe. Ovi stejkholderi se razlikuju od aktivnih stejkholdera po tome što nisu bezgranično pohlepni. Oni imaju specifične zahteve koje preduzeće može da ispuni relativno lako. Bez obzira na polaznu tačku posmatranja (svrha ili prinuda), opstanak, rast i razvoj preduzeća mogu se obezbediti samo jednim putem. To je sticanje i održavanje konkurentske prednosti. Samo tako, preduzeće će biti u stanju da realizuje svoju finansijsku odgovornost, kao preduslov za realizaciju strateških odgovornosti. Samo sticanjem i održavanjem konkurentske prednosti preduzeće će moći da stekne i održi lojalnost akcionara, zaposlenih, potrošača i dobavljača.

2.2. UPRAVLJANJE ZASNOVANO NA VREDNOSTI I KONKURENTSKA PREDNOST

Pristup strategijskom menadžmentu koji naglašava finansijsku odgovornost preduzeća prema akcionarima uz istovremenu odgovornost prema ostalim stejkholderima jeste upravljanje zasnovano na vrednosti.⁹ *Upravljanje zasnovano na vrednosti jeste menadžment metoda koja integriše ciljeve, strategiju i menadžment proces kako bi se stvorila vrednost.*¹⁰ Prema ovom konceptu, menadžeri ispunjavaju svoje finansijske odgovornosti i preduzeća stvaraju svoje bogatstvo za vlasnike uvećavanjem vrednosti vlasničkih investicija. Ova performansa meri se preko *dodate tržišne vrednosti* (market value added – MVA). MVA jeste tržišna vrednost preduzeća umanjena za vrednost kapitala uloženog u kompaniju. Najsigurniji način da se poveća tržišna vrednost je da se konstantno stvara profit koji je veći od troška kapitala koji je investiran u posao. Međutim, tržišna vrednost preduzeća dobijena je eksternim vrednovanjem. Zato se smatra da je prihvatljiviji koncept „imanentne” (garantovane ili inherentne) vrednosti preduzeća.¹¹ Ona se izračunava internim putem, odnosno procenom gotovinskog toka od strane menadžera. Spособnost firme da konstantno stvara gotovinski tok koji je veći od cene kapitala najbolje se ocenjuje preko koncepta koji se zove *dodata ekonomska vrednost* (economic value added – EVA).¹² „EVA je poslovni dobitak umanjen za cenu kapitala.”¹³ EVA je ono što preostaje kada preduzeće pokrije troškove proizvodnje i marketinga, opšte troškove, troškove kamata, poreze i fer prinos za investitore. EVA je jedino merilo koje uključuje sve troškove vezane za posao, a ne samo one koji se uobičajeno pojavljuju u finansijskim izveštajima. Drucker P., o EVA-i kaže sledeće: „EVA je nešto što poznajemo već dugo vremena. Ono što generalno zovemo profitom, odnosno novac koji ostaje za uvećanje kapitala, nije u potpunosti profit. Sve dok ne proizvodi profit koji je veći od troškova kapitala, preduzeće posluje sa gubitkom. Bez obzira na to što ono plaća poreze kao

⁹ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998. str. 11-14.

¹⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 45-50.

¹¹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 46.

¹² Dr D. Malinić umesto naziva dodata ekonomska vrednost (EVA) koristi sintagmu rezidualni dobitak („razlika neto dobitka divizije i troškova kapitala koji se odnose na tu diviziju”), vidi u Malinić D., *Divizionalno računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998., str.131-137.

¹³ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 13.

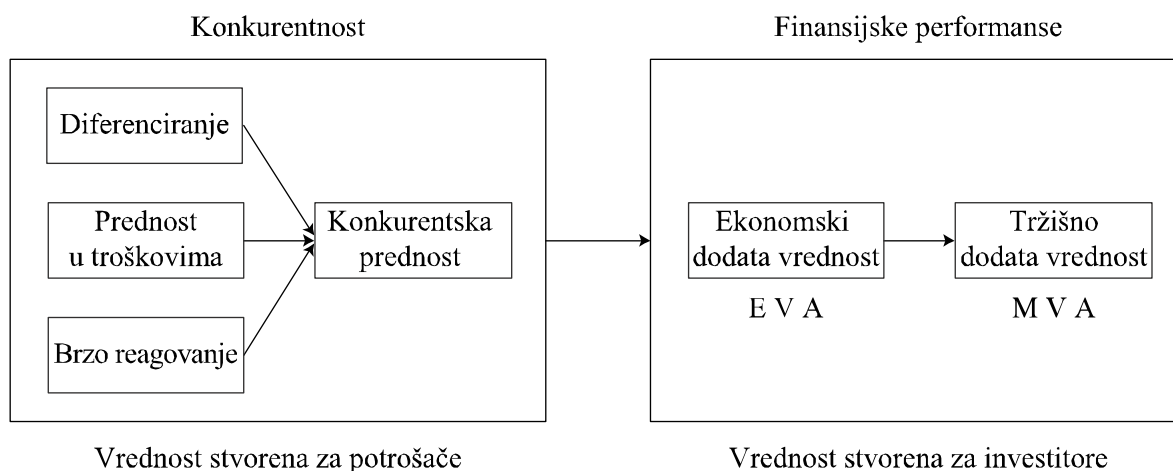
da ima pravi profit, preduzeće i dalje stvara manje nego što koristi resursa... Ono ne stvara bogatstvo; ono ga uništava.”¹⁴

Najbolji način za uvećanje bogatstva vlasnika je fokusiranje na *konkurentsku prednost*. Naime, da bi se ostvarile superiorne finansijske performanse kroz duži vremenski period, preduzeće mora da poseduje izvesnu prednost u odnosu na konkurenciju. Pod *konkurentskom prednošću podrazumeva se sve ono što u očima kupca, odnosno krajnjih korisnika, povoljno razlikuje proizvod ili uslugu preduzeća u odnosu na konkurentske*.¹⁵ Superiorna prednost nastaje bilo iz mogućnosti da se za istu korist ponudi niža cena od konkurencije, bilo da se obezbedi distinktivna korist koja više nego kompenzira višu cenu. Kao osnovni izvori konkurentske prednosti navode se prednost u troškovima i diferenciranje.

Prednost u troškovima postoji u slučaju da preduzeće (SPJ) ima manju kumulantu troškova obavljanja aktivnosti u odnosu na konkurentske. Preduzeće (SPJ) je diferencirano u odnosu na konkurente u slučaju da je jedinstveno u nečemu što ima vrednost za kupce, a to nije niža cena.

Ovde se može još i napomenuti, da profesor Miller navodi još jedan izvor za sticanje konkurentske prednosti. To je brza reakcija ili brzi odgovor.¹⁶ Reč je o sposobnosti preduzeća da prepozna potrebe potrošača, da im se prilagođava i da brzo reaguje na njihovu pojavu (brže od konkurenata). Brzi odgovor odnosi se na brzinu kojom novi proizvodi, poboljšanja na proizvodu, ili, čak, upravljačka odluka mogu biti napravljeni, odnosno doneseni. Rekla bih da, Miller ovde meša tempo rasta (on govori o ofanzivnom tempu rasta kao izvoru konkurentske prednosti) i konvencionalne izvore konkurentske prednosti (diferenciranje i niski troškovi).

Ono preduzeće koje uspe da iskoriti neki od izvora konkurentske prednosti u prilici je da ostvari više finansijske performanse. Ovaj odnos može se prikazati i grafički (ilustracija 2).



Ilustracija 2.: Finansijske performanse i konkurentnost (Izvor: Miller A.; *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 15.

¹⁴ Drucker P., The Information Executives Truly Need, prema Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 14-24.

¹⁵ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 441.

¹⁶ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 14-24.

U ovom kontekstu, *strategijski menadžment može biti shvaćen kao proces upravljanja konkurentskim prednostima – proces identifikovanja prednosti u odnosu na konkurente u odabranim područjima poslovanja.*

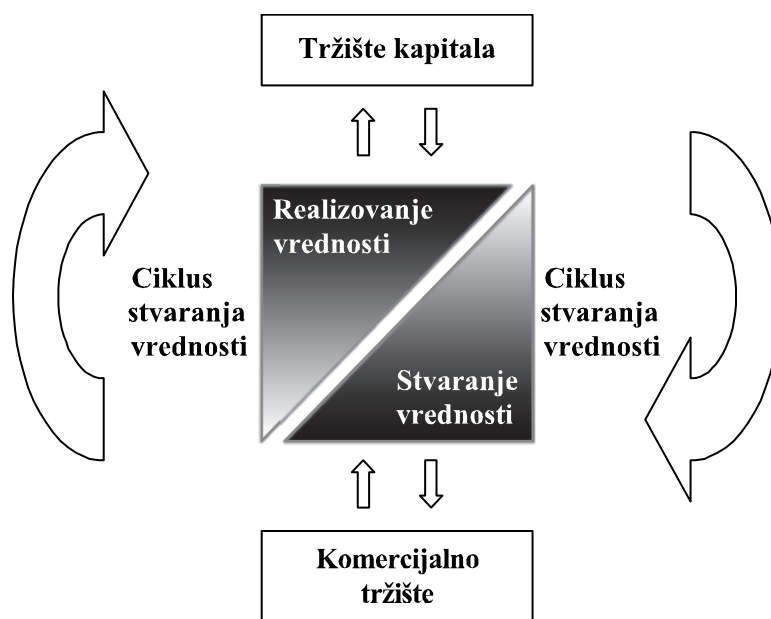
Ukoliko preduzeće ne uspe da ostvari konkurentsku prednost, može se desiti da će se zadovoljiti prosečnim finansijskim performansama. Ali i u tom slučaju, preduzeće mora da stvara vrednost za potrošače.

Upravljanje stvaranjem i realizovanjem vrednosti prikazano je ilustracijom 3. Ilustracija pokazuje da se preduzeće pojavljuje na tržištu kapitala, najpre kao tražilac sredstava koja će uložiti u inpute, a koje će opet transformisati u outpute i iste ponuditi na komercijalnom tržištu. Vrednost se stvara na komercijalnom tržištu, a realizuje na finansijskom. Ostvarena konkurentska prednost na komercijalnom tržištu, potvrđuje se na finansijskom. Realizacijom vrednosti uvećava se bogatstvo vlasnika preduzeća. Uvećanje bogatstva vlasnika preduzeća je jedno od shvatanja misije preduzeća. Po jednom drugom shvatanju, misija preduzeća je da se stvore i zadrže kupci. Međutim, ovo drugo nemoguće je bez prvog. To znači, da se stvaranje vrednosti za potrošače javlja ne samo kao opšti cilj, već i kao ograničenje.

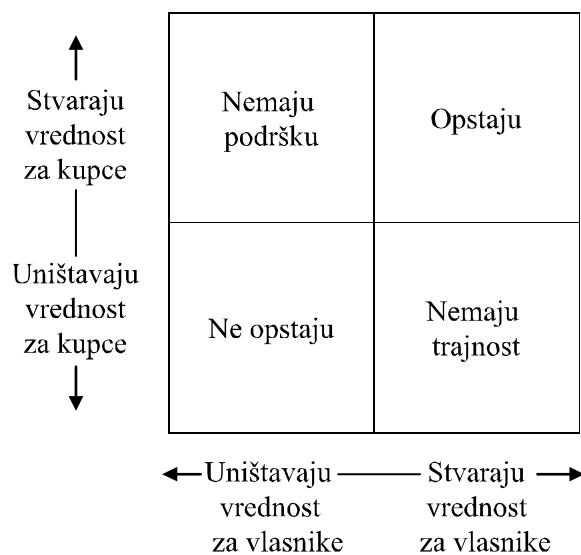
Odnos interesa potrošača i interesa vlasnika može se prikazati matricom (ilustracija 4).¹⁷ Na matrici jasno se uočavaju četiri kvadranta:

1. Kvadrant koji je nerealan. Proizvodi u ovom kvadrantu uništavaju vrednost i vlasnicima i potrošačima. Potrošači ove proizvode ne kupuju, a vlasnici ne investiraju u njihovu proizvodnju.
2. Kvadrant koje nema podršku. Proizvodi u ovom kvadrantu stvaraju vrednost za kupce, ali uništavaju vrednost za vlasnike. U tom slučaju, vlasnici će odustati od daljih ulaganja u njihovu proizvodnju ili će prodati svoje udele.
3. Kvadrant koji je privremen. Reč je o proizvodima koji stvaraju vrednost za vlasnike, ali ne stvaraju vrednost za kupce, tako da se može očekivati odustajanje potrošača od njihove kupovine.
4. Kvadrant koji je realan. Ovde se nalaze proizvodi koji stvaraju vrednost za kupce i za vlasnike, tako da se predviđa opstanak ovih proizvoda u proizvodnom programu preduzeća.

¹⁷ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str.47.)



Ilustracija 3.: Upravljanje stvaranjem i realizovanjem vrednosti (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 45.)



Ilustracija 4.: Matrica interesi kupca/vlasnika (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 47.)

2.3. POJAVA STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment nameće se kao paradigma ponašanja preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Savremeni uslovi poslovanja karakterišu se: oskudicom materijalnih resursa, inteziviranjem konkurencije, sofisticiranijim potrošačima, globalizacijom okruženja. Privredni ambijent jeste kompleksan, dinamičan i u mnogim segmentima turbulentan i nepredvidiv. Nije bez osnova rečeno da savremeni uslovi poslovanja sve više podsećaju na stanje rata. U uslovima rata ključna planska odluka jeste strategija.

Strategija je bazični način ostvarenja cilja. Strategija se može definisati kao *“izbor pravca rasta, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se kroz adekvatno uspostavljen odnos između okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća, smanjio ili eliminisao gap između potencijalnih i faktičkih performansi u poslovanju preduzeća.”*¹⁸ Thompson i Strickland shvataju strategiju kao *“plan igre” koji menadžment ima za pozicioniranje kompanije u izabranoj tržišnoj areni, za uspešno konkurisanje, za zadovoljavanje potreba potrošača i za postizanje dobrih poslovnih performansi.*¹⁹ Pearce i Robinson definišu strategiju kao *“dugoročan plan orijentisan ka budućnosti radi postizanja konkurentnosti u okruženju kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi.”*²⁰

Razlikujemo:

- strategiju za nivo preduzeća,
- strategiju za nivo strateških poslovnih jedinica i
- strategiju za nivo poslovnih funkcija.

Strategija za nivo preduzeća treba da obezbedi takvu strukturu poslovnog portfolia kojom će se uvećati vrednost preduzeća kao celine. Strategija strateške poslovne jedinice (SPJ) treba da obezbedi konkurentsku prednost SPJ u grani kojoj pripada. Funkcionalna strategija treba da omogući ostvarivanje ciljeva i aktivnosti pojedinih funkcija u SPJ, a u svrhu realizacije strategije SPJ.

Strategija kao planska odluka javila se 60-ih godina ovoga veka. Sa strategijom se javlja i *strateško planiranje*. Strateško planiranje odnosi se na utvrđivanje ciljeva i formulisanja strategije. Prema Ansoff-u i McDonnell-u, strateško planiranje je *logičan, analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu.*²¹ Osnovni atributi strateškog planiranja su sledeći. Prvi bitan atribut je njegova orijentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja (odabrati pravo područje poslovanja). Na toj osnovi se mogu stvarati taktički planovi koji su orijentisani na efikasnost (maksimiranje odnosa između ulaganja i efekata). Drugi bitan atribut strateškog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strateške pozicije preduzeća (odnosa između potencijala preduzeća i sredine u

¹⁸ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 156.

¹⁹ Thomson A., Strickland A., *Strategic Management – Concept and Cases*, 10th ed., Irwin-McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 2.

²⁰ Pearce J., Robinson R., *Strategic Management – Strategy Formulation and Implementation*, prema Erić D., O procesu strateškog upravljanja, *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet, Beograd, jul-septembar 1999., str. 233.

²¹ Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, prema Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995., str. 125.

određenoj tački u vremenu). Treći atribut strategijskog planiranja jeste orijentisanost na rast i razvoj.²²

Suština strategijskog planiranja jesu strategijska analiza i strategijski izbor. Međutim, ono što se zahteva jeste strategijska implementacija. Naime, prelazak preduzeća iz jedne u drugu strategijsku poziciju (iz trenutne u željenu) ne odvija se bez problema. Neophodno je u tom procesu savladati otpor promenama. Neophodno je podstaći ljude da samostalno doprinose promenama. Neophodno je zapaziti, a zatim, i odreagovati putem taktičkih odluka na uslove u okruženju koji su se promenili nakon donošenja strategijskih planova. Neophodno je, takođe, kontrolisati proces kretanja iz jedne pozicije u drugu. Ove neophodnosti dovoljno govore o značaju implementacije strategije. Dodavanjem strategijske implementacije strategijskom planiranju nastaje koncept strategijskog menadžmenta.

Strategijsko planiranje ostaje esencijalni deo strategijskog menadžmenta. Ono je, dobrim delom, periodična aktivnost koja se preduzima da bi se preduzeće suočilo sa promenama u sredini. Nasuprot tome, strategijski menadžment je kontinualna aktivnost koja uključuje strategijske odluke i njihovu implementaciju. To je, znači, proces koji se, normativno posmatrano, nikada ne prekida u preduzeću.

Strategijski menadžment kao koncept strategijskog upravljanja promenama pojavio se 70-ih godina ovoga veka. Ovaj koncept prihvataju, pre svega, preduzeća koja posluju u promenljivom i kompleksnom okruženju koje počinje da bude takvo upravo tih godina. Prva međunarodna konferencija o strategijskom menadžmentu održana je 1973. godine u Nashville-u, Tennessee, pod sponzorstvom IBM-a i General Electric Company.²³

Kada je u pitanju pojmovno definisanje strategijskog menadžmenta, onda bi trebalo poći od I. Ansoff-a koji se smatra njegovim rodonačelnikom. Po njemu, strategijski menadžment predstavlja sistemski pristup opštem menadžmentu. Odgovornost za ovu aktivnost leži na menadžerskom vrhu. Na njima je obaveza da pozicioniraju i održe odnos preduzeća i okruženja na način na kojim bi se sprečilo eventualno iznenađenje i osigurao kontinuitet uspešnog poslovanja. Ovaj autor definiše strategijski menadžment kao “*sistemski pristup upravljanja strategijskom promenom koji se sastoji iz:*

1. *pozicioniranja firme kroz strategiju i planiranje mogućnosti,*
2. *svakodnevnog upravljanja strategijskim planiranjem i, na toj osnovi, povećanja odgovornosti i*
3. *sistemskog upravljanja otporima promena u toku strategijske implementacije.*”²⁴

Pearce i Robinson definišu strategijski menadžment kao “*set odluka i akcija koji rezultiraju u formulisanju i implementaciji strategija kreiranih za ostvarivanje ciljeva organizacije.*”²⁵

²² Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995.

²³ Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet “Braća Karić”, BK Institut, Beograd, 1998., str. 8.

²⁴ Ansoff I.: Corporate Strategy, prema Erić D., O procesu strategijskog upravljanja, *Ekonomski anali*, br.142., Ekonomski fakultet, Beograd, jul-septembar 1999., str. 226.

²⁵ Pearce J., Robinson R.: Strategic Management – Strategy Formulation and Imlenmentation, prema Erić D., O procesu strategijskog upravljanja, *Ekonomski anali*, br.142, Ekonomski fakultet, Beograd, jul-septembar 1999., str. 233.

Profesor Todorović definiše strategijski menadžment kao “*takav proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, indentifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi, kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.*”²⁶ Isti autor proces strategijskog menadžmenta opisuje kao “*tok istraživanja, strategijskog razmišljanja i kreiranja rešenja za ponašanje preduzeća, kao i njihovo sankcionisanje relevantnim odlukama, uključujući i obezbeđivanje uslova za njihovu harmoničnu i pravovremenu implementaciju.*”²⁷

2.4. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Na osnovu rečenog, evidentno je da je u pitanju kontinuelni proces koji se sastoji iz nekoliko faza. Faze ovog procesa su tesno povezane i isprepletane. Obzirom da u praksi nije i ne bi trebalo da je proces strategijskog upravljanja strogo formalizovan, to i u literaturi nailazimo na veći broj pristupa procesu strategijskog upravljanja. Iz obilja pristupa izdvojila bih sledeća tri.

Thompson i Strickland smatraju da se proces strategijskog menadžmenta sastoji iz sledećih pet faza:²⁸

1. formulisanje *strategijske vizije* o budućem poslovanju firme. Pogled je uprt u narednih 3 - 5 godina. Zajedno sa vizijom, definiše se i misija;
2. definisanje *ciljeva* kojima se konkretizuje vizija. Ovde se pominju dve grupe ciljeva: finansijski, kao što su bogatstvo vlasnika, profitabilnost, cene akcija, dividende, gotovinski tok i sl. i strategijski, kao što su tržišno učešće, kvalitet, inovativnost, konkurentska prednost i dr.;
3. definisanje *strategije* za ostvarivanje prethodno definisanih ciljeva. Ona je osnov za ostvarivanje konkurentske prednosti. Može biti proaktivna (nameravana) i reaktivna (adaptivna);
4. *izvršenje (implementacija) strategije* odnosi se na izgradnju organizacione strukture, prikupljanje i alokaciju resursa, formulisanje politika i procedura koji podržavaju primenu strategije, stvaranja sistema nagrađivanja, oblikovanje kulture organizacije, formiranje adekvatnog informacionog sistema, afirmaciju liderstva;
5. *ocena performansi i eventualna korekcija* početne strategijske vizije i dugoročnih ciljeva, što u suštini predstavlja strategijsku kontrolu.

Autori Johnson i Scholes dali su svoje viđenje procesa strategijskog menadžmenta.²⁹ Reč je o jednom od najviše citiranih pogleda na ovaj proces. Proces strategijskog menadžmenta sastoji se od tri faze: strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske implementacije (ilustracija 5.).

²⁶ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 160.

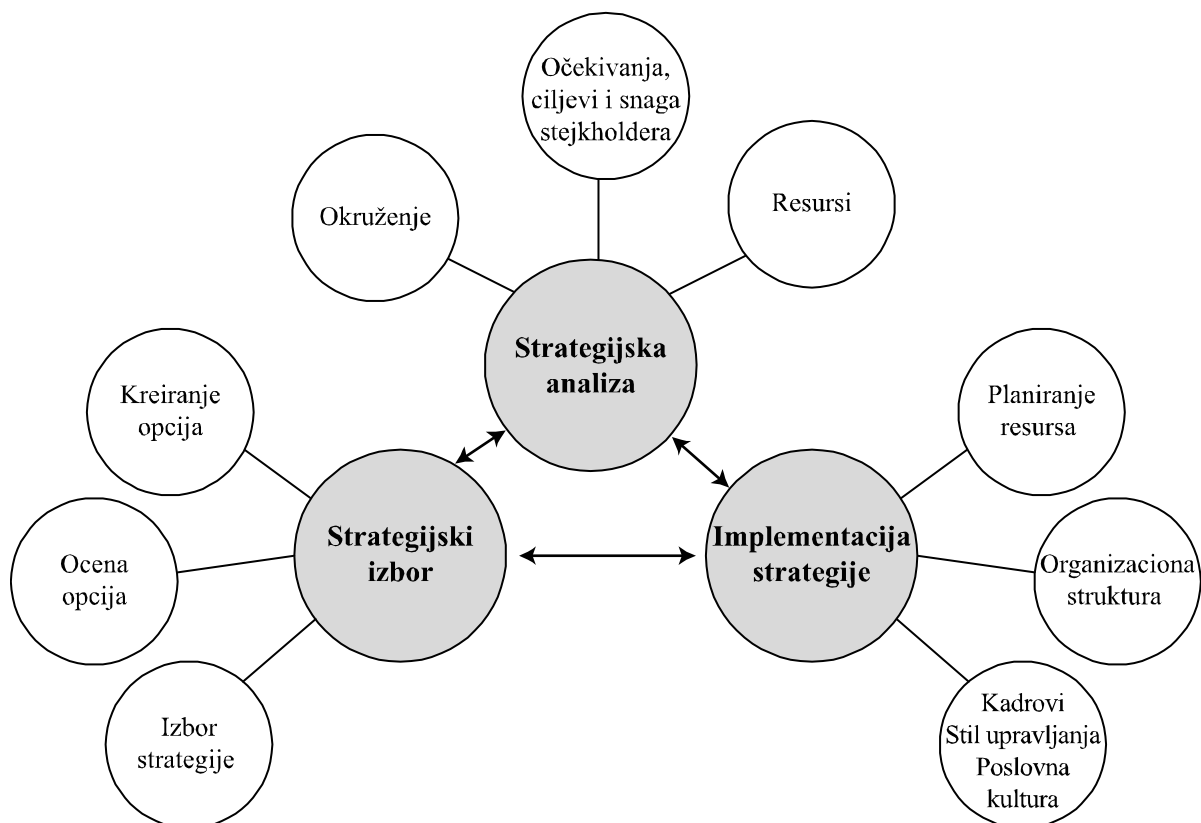
²⁷ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 168.

²⁸ Thompson A., Strickland A., *Strategic Management – Concept and Cases*, 10th ed., Irwin-McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 3-16.

²⁹ Johnson G., Scholes K.: Exploring Corporate Strategy, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 167-168.

Strategijska analiza obuhvata analizu i predviđanje opšteg i konkurentskog okruženja, analizu resurnih mogućnosti preduzeća, kao i očekivanja i snagu glavnih stejkholdera. Rezultat strategijske analize treba da bude svest preduzeća o strategijskoj poziciji, šansama i opasnostima iz okruženja, kao i definisanje misije, vizije i glavnih ciljeva preduzeća.

Strategijski izbor odnosi se na indentifikovanje, opis i ocenu strategijskih opcija, kao i izbor strategije preduzeća i strategija strategijskih poslovnih jedinica. *Strategijska implementacija* uključuje alokaciju resursa na poslovna područja i funkcije, stvaranje organizacione strukture i organizacione kulture, izbor stila upravljanja, mehanizme motivisanja i nagrađivanja, uspostavljanje adekvatnog informacionog sistema.



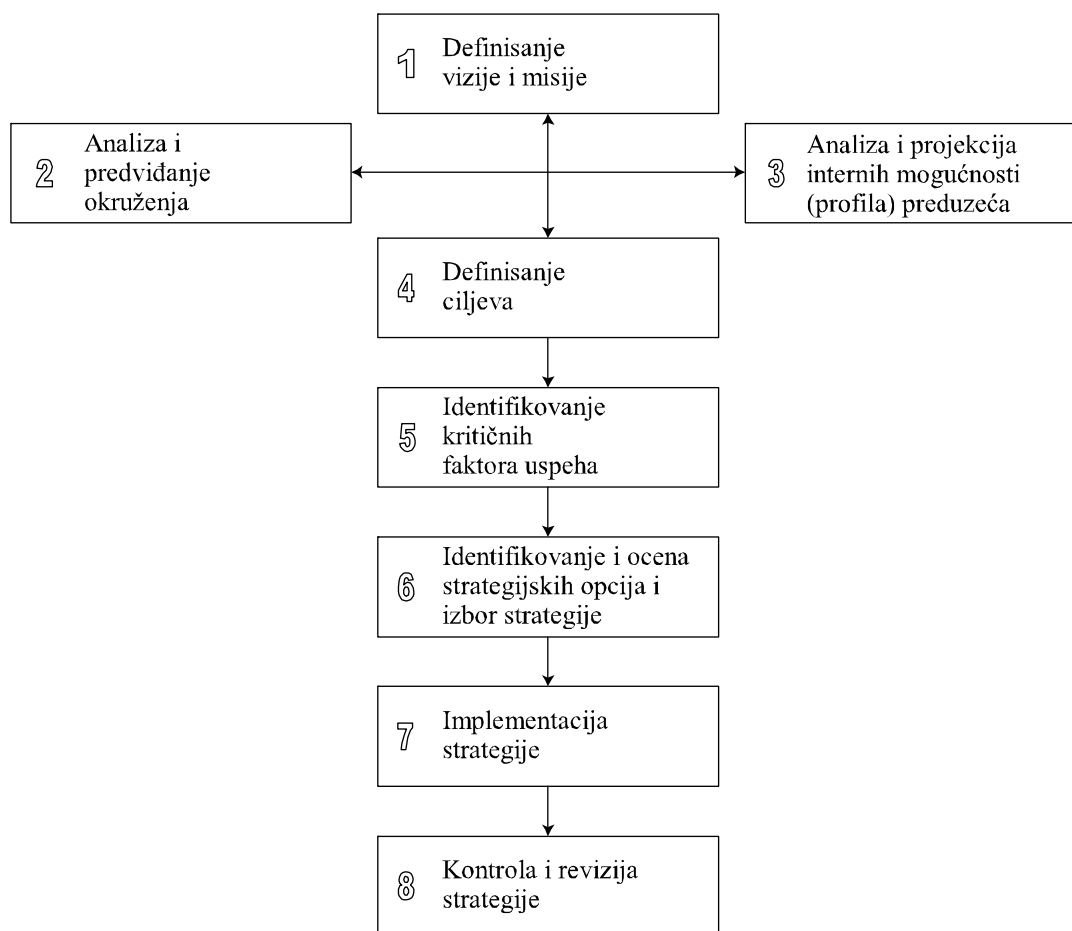
Ilustracija 5.: Globalni model strategijskog menadžmenta (Izvor: Johnson G., and Scholes K.: *Exploring Corporate Strategy*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 167.)

Na ovom mestu izdvojila bih još i pristup prof. dr Jovana Todorovića, po kome se proces strategijskog menadžmenta sastoji iz osam koraka (ilustracija 6.).³⁰

1. *definisanje vizije i misije* preduzeća. Vizija se odnosi na aspiracije preduzeća, odnosno na viđenje preduzeća u atraktivnoj poziciji u okruženju u budućnosti, dok se misija odnosi na svrhu poslovanja preduzeća;
2. *analiza i predviđanje posrednog (opšteg) i neposrednog (ciljnog) okruženja* iz čega treba da rezultira dijagnoza postojeće strategijske pozicije i procena šansi i opasnosti;

³⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 168-169.

3. *analiza i projekcija razvoja internih mogućnosti* preduzeća; *definisanje ciljeva*, odnosno kvalitativno i kvantitativno opredeljivanje tipa poslovnih performansi kojima će se težiti;
4. *identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspeha*, kao uslova koje preduzeće mora da ispuni da bi rentabilno poslovalo u nekoj grani;
5. *identifikovanje i ocena strategijskih alternativa i izbor strategije* tj. istraživanje, ocena i izbor pravca, metoda i instrumenata za ostvarenje ciljeva;
6. *implementacija* koja se odnosi na planiranje alokacije resursa, izgradnju organizacione strukture, uspostavljanje organizacione kulture, stila upravljanja, sistema motivisanja i vrednovanja rada, uspostavljanje adekvatnog informacionog sistema i sl.;
7. *kontrola i revizija*, kojima se blagovremeno sagledava da li je ostvareno u skladu sa planiranim (kontrola), odnosno da li je planirano i ostvareno u skladu sa mogućim (revizija).

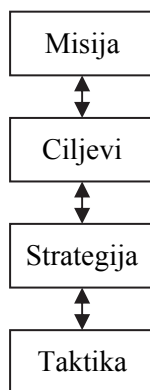


Ilustracija 6.: Elementi procesa strategijskog menadžmenta (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 168.)

Iako svi autori (bez obzira na broj faza koji predlažu) prave jasnu demarkacionu liniju između pojedinih iteracija, u praktičnoj primeni stratezi i svi uključeni u proces upravljanja preduzećem, po prirodi stvari ne mogu strogo šablonizovati ovaj proces.

MOST je skraćenica koja se koristi na mnogim kursovima na kojima se izučava strategija. *MOST* je skraćenica od početnih slova engleskih reči: mission – misija, objectives – ciljevi, strategy – strategija, tactics – taktika.³¹ Ona sugerira da menadžeri u upravljanju preduzećem treba da pođu od misije kao dugoročne svrhe organizacije. Zatim, treba da definišu srednjoročne i kratkoročne ciljeve kojim će se voditi organizacija ka opštem cilju, odnosno misiji. Onda, pristupa se razvijanju strategije kojom se postižu formulisani ciljevi. Strategija se implementira koristeći kratkoročne operativne odluke ili, popularno, taktiku (poslovni plan spada u ovu vrstu odluka).

Međutim, proces razvijanja strategije mnogo je više eksperimentalan, iterativan, preispitujući. Ukoliko bi se proces strategijskog menadžmenta, nakon definisanja misije preduzeća, nastavljao preciziranjem ciljeva od kojih se neće odstupiti, mogli bismo doći u situaciju da upravljački tim nije u stanju da definiše i implementira takvu strategiju koja bi sigurno vodila dostizanju takvih ciljeva. U tom slučaju, vrlo je verovatno da bi i ciljevi bili odbačeni kao nerealni. Na osnovu ovoga se može postaviti pitanje: “šta dolazi prvo: ciljevi ili strategija?”. Problem sekvencijalnosti postoji i u odnosu strategije i taktike. Taktika mora biti proverena pre nego što strategija bude determinisana. S druge strane, strategija je okvir za taktičko odlučivanje. Osim toga, odvajanje formulisanja od implementacije strategije ne može da bude efektivno. Mnogi uvidi važni za formulisanje strategije javljaju se u glavama operativnih menadžera koji pristupaju njenoj implementaciji. Taktika se ne odnosi samo na implementaciju današnje strategije. Ona može da doprinese i otkrivanju buduće strategije. Distinktivni uvidi u sutrašnjost upravo se javljaju iz sadašnjeg operativnog delovanja. Zbog svega rečenog, okvir za strategijsko upravljanje preduzećem, pod popularnim nazivom *MOST*, transformiše se iz sekvencijalnog puta u simultano donošenje navedenih planskih odluka (ilustracija 7).



Ilustracija 7.: Odnos misije, ciljeva, strategija i taktika (Izvor: Todorović J., Đurićin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 172.*)

Na kraju, kao karakteristike procesa strategijskog menadžmenta mogli bismo izdvojiti sledeće:

- reč je o *procesu* koji se sastoji iz faza koje se samo konceptualno mogu jasno razdvojiti, dok u realnom vremenu su u odnosu međuzavisnosti;

³¹ Campbell A., Alexander M.: *What's Wrong with Strategy?*, Harvard Business Review, november -december 1997., str. 42-51.

- *odgovornost* za strategijski menadžment leži na *menadžerskom vrhu*. U procesu strategijskog menadžmenta treba na adekvatan način da budu uključeni svi zaposleni – ukoliko ne u sve, a ono u neke faze ovog procesa;
- iz razloga nepredvidivosti i dinamičnosti okruženja, *vreme* koje se poklanja pojedinim fazama procesa strategijskog menadžmenta *ne može biti stoprocentno determinisano*;
- proces strategijskog menadžmenta, kao kontinualni proces *ne može biti izolovan od svakodnevnih obaveza menadžera* koje se ubrajaju u aktivnosti operativnog menadžmenta (organizovanja, rešavanja konflikata, prisustva sastancima i ceremonijama i sl.).

2.5. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Značaj strategijskog menadžmenta ogleda se u činjenici da se korišćenjem ovog procesa može obezbediti konkurentska prednost. Zatim, strategijski menadžment omogućava *strukturne promene* u preduzeću. Izvođenjem strukturnih promena preduzeće obezbeđuje efektivnost u poslovanju i stiče konkurentsku prednost. Ova paradigma ponašanja preduzeća u savremenim uslovima od presudnog je značaja *za rast i razvoj* preduzeća. Bez sumnje, organizacije koje praktikuju ovakav pristup upravljanja preduzećem mnogo su *respansivnije* na događaje u okruženju.

Značaj strategijskog menadžmenta ogleda se i u: 1) afirmaciji eksterno orijentisanog ili proaktivnog pristupa konceptualizaciji ponašanja preduzeća, 2) stimulisanju predviđanja i njegovog uključivanja u proces donošenja planskih odluka, 3) obezbeđivanju konzistentnosti poslovnog odlučivanja po hijerarhiji i po poslovnim područjima, 4) realnijem planiranju i smanjivanju posledica iznenađenja, 5) boljem inoviranju unutrašnjih stejkholdera u ostvarivanju dugoročnih ciljeva, 6) uspostavljanje boljeg kontrolnog i sistema revizije, 7) motivisanju i obrazovanju zaposlenih za upravljanje, 8) smanjivanju rezistencije promenama, 9) disciplinovanju i afirmaciji odgovornosti planskog procesa i sl.³²

Međutim, strategijski menadžment je proces koji sa sobom nosi i izvesne opasnosti. One se odnose na mogućnost donošenja pogrešnih odluka. Odluke u strategijskom menadžmentu podrazumevaju značajno angažovanje resursa svih vrsta, što ukazuje na potrebu procene rizika prilikom odlučivanja. Opasnost se odnosi i na mogućnost donošenja kompromisnih odluka kojim najbolje rešenje može biti preglasano. Opasnost se takođe, odnosi i na mogućnost da, ukoliko ovaj proces bude isključivo usmeren po principu odozgo – na dole, dođe se u situaciju u kojoj je neke odluke nemoguće implementirati usred nerealnog predviđanja i planiranja. Ograničenje u primeni strategijskog menadžmenta jeste i nemogućnost potpunog objektiviziranja procesa. Proces strategijskog menadžmenta nosi pečat ličnosti koje su u njega involvirane, što može da predstavlja ne samo prednost, već i nedostatak. Takođe, jedna od opasnosti jeste pojava tzv. “planske birokratije” koja se stvara ulaganjem u eksterne konsultante i interne planere. Činjenica je da ova struktura ljudi u mnogim slučajevima nema pravi uvid u poslovnu stvarnost.

Sve ovo potencira značaj *kontrole i revizije strategije* kao poslednje faze u procesu strategijskog menadžmenta. Na osnovu rezultata strategijske kontrole menadžerski vrh, koji ima odgovornost za proces strategijskog menadžmenta, vrši redefinisane misije, ciljeva i strategija, ili neki od ovih odluka. U ovom slučaju planiranje i kontrola pojavljuju se kao “sijamski blizanci”. Ovoga puta, to su strategijsko planiranje i strategijska kontrola.

³² Todorović J., Đurićin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 165.

3. ZNAČAJ I PRISTUPI PLANIRANJU

3.1. POJAM I ZNAČAJ PLANIRANJA

Planiranje se javlja iz želje preduzeća da kontroliše svoju budućnost. Ono se ne odnosi na neobavezno razmišljanje o budućnosti, verovatnoj ili mogućoj. Suština je da preduzeće, imajući u vidu budućnost svekolikog okruženja, donosi odluke kojima usmerava svoju aktivnost. Na osnovu analize prošlosti i sadašnjosti, i na osnovu predviđanja budućnosti, menadžeri donose planske odluke. Kako je to isticao Drucker P.: *planiranje uključuje donošenje odluka u sadašnjosti, a u svetlu njihove budućnosti*.³³ Međutim, to nije bilo kakvo donošenje odluka, već je to integrisano donošenje odluka.³⁴ Kao što kaže Ackoff, planiranje je potrebno kada željeno stanje uključuje set međuzavisnih odluka; to je *sistem odluka*. Zato i glavna kompleksnost planiranja potiče ne iz samih odluka, koliko iz njihove međuzavisnosti.³⁵

Ključ za razumevanje planiranja, prema Mintzberg - u, jeste u formalizaciji.³⁶ Prema ovom autoru, *planiranje je formalizovana procedura za proizvodnju artikulisanog rezultata, u formi jednog integrisanog sistema odluka*.

Planiranje je najvažniji faktor uspeha preduzeća. Preduzeća, kao privredni organizmi umiru usled nedostatka ili lošeg menadžmenta. Obzirom da je planiranje primarna faza procesa menadžmenta, moglo bi se zaključiti da kontinuirani uspeh jednog preduzeća, odnosno njegov opstanak, rast i razvoj upravo zavise od planiranja.

O značaju planiranja Mintzberg govori odgovarajući na pitanje: “*Zašto planirati?*”³⁷

1. Organizacije moraju da planiraju radi koordinacije svojih aktivnosti. Koordinacija se promoviše i preko planova koji služe kao sredstvo komunikacije.
2. Organizacije moraju da planiraju jer se time obezbeđuje *vođenje računa o budućnosti*. Pomoću planiranja sagledavaju se buduće implikacije sadašnjih odluka, kao i sadašnje implikacije budućih događaja.
3. Organizacije moraju da planiraju da bi bile “*racionalne*”. Reč je o tome da formalizovano donošenje odluka ima više smisla, odnosno svrsishodnije je od neformalizovanog.
4. Organizacije moraju da planiraju da bi mogle *da kontrolišu*. Utvrđivanjem ciljeva u procesu planiranja, dobijaju se standardi u procesu kontrole. Planiranjem se kontrolišu izvršioци i menadžeri. Planiranjem se kontroliše budućnost preduzeća. Takođe, njime se kontroliše okruženje preduzeća.

Na isto pitanje (“*Zašto planirati?*”), Allen L.A. odgovara u sedam tačaka.³⁸

1. Planiranje je *preduslov za uspešan rast*. Ovo je relevantno kako za velika, tako i za mala preduzeća. Na početku razvoja poslovanja, preduzetnici u svojim glavama imaju sliku šta

³³ Drucker P., Management, prema Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995., str. 380.

³⁴ Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, prentice Hall Europe, 1994., str. 11.

³⁵ Ackoff R.L.: *A Concept of Corporate Planning*, prema Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, prentice Hall Europe, 1994., str. 11.

³⁶ Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, prentice Hall Europe, 1994., str. 12-15.

³⁷ Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, prentice Hall Europe, 1994., str. 12-15.

³⁸ Allen L.A.: *Making Managerial Planning More Effective*, McGraw-Hill Book Company, 1982., str. 21-28.

žele i kako to da postignu. Preduzetnik može samostalno da planira i rešava probleme onoliko koliko to dozvoljavaju njegove mogućnosti. Ali, vrlo brzo i prirodno najobdareniji lideri otkriće da kompleksnost problema u rastućem preduzeću prevazilazi njihove mogućnosti odlučivanja bez adekvatne formalizovane procedure. Zato, preduzetnici promovišu formalizovan planski proces.

2. Planom se *kreira budućnost*. Planovi omogućavaju skiciranje mentalne slike budućnosti preduzeća. Što se više pojašnjava ova mentalna slika kroz proces planiranja, to je veća verovatnoća njenog oživotvorenja.
3. Planovi obezbeđuju *okvir za modeliranje organizacije*. Planiranje logično prelazi u drugu fazu procesa upravljanja, u fazu organizovanja. Ovde se vrši podela rada, oformljuje organizaciona struktura, vrši koordinacija, a sve ovo na osnovu rezultata planskog procesa.
4. Planovi *vode delegiranju*. Planiranje olakšava *delegiranje*. Preciznije se sagledava šta menadžer mora da uradi sam, a šta će delegirati na druge. Planovima se definiše odgovornost podređenih kako za rezultate, tako i za načine njihovog dostizanja.
5. Planovi *pomažu motivaciju osoblja*. Zaposleni obično predanije pristupaju poslu ukoliko pred sobom imaju izazovnije ciljeve zacrtane u planovima. Osim toga, tokom planskog procesa zaposleni mogu integrisati sopstvene ciljeve sa ciljevima organizacije kao celine, što je osnova pristupa upravljanja pomoću ciljeva što ima posebne aplikacije po motivaciju.
6. Planovi *olakšavaju komunikaciju*. Kaže se da planovi služe, čak i kao kanal komuniciranja. U njima zaposleni mogu dobiti neophodne informacije za akciju. Dalje, pri donošenju planova, od planera (menadžera) se zahteva da obezbede direktnu razmenu ideja i namera i da pomire često različita gledišta ključnih donosilaca odluka.
7. Planovi su *osnova kontrole*. Planovi imaju dvostruku ulogu – determinisanje onoga što će se raditi i obezbeđivanje da će to biti urađeno kako je determinisano. Oni za potrebe kontrole obezbeđuju standarde u odnosu na koje će se meriti rezultati preduzetih aktivnosti.

Potreba za planiranjem naročito se povećava u *savremenim uslovima poslovanja*. Savremene uslove poslovanja karakteriše visok stepen dinamičnosti i kompleksnosti, pa turbulentnosti u mnogim sredinama (ekonomske, socijalne, demografske, tehnološke, ekološke, političke). U ovim sredinama ubrzava se stepen promena i povećava se njihov diskontinuitet. Jedini način da preduzeće odgovori na promene u svom okruženju jeste da se samo menja. Isključivo *planiranjem promenama*, preduzeće izbegava situaciju da vrši promene radi promena. Planiranje je način da se spreče otpori promenama, da se stvori svest o potrebi promena, kao i da se preduzeće pripremi za izvođenje promena. Planiranje omogućava preduzeću da se suoči sa tzv. „*šokom budućnosti*”.³⁹ Reč je o bolesti ljudi i organizacija koje budućnost prevazilazi pre nego što su za njih spremni. Promene u sredini su toliko brze da ljudi i organizacije ne mogu na njih da odreaguju ad hoc. Zato je potrebno planiranje.

Planiranjem promena preduzeće *izbegava krizne situacije*. Međutim, ukoliko se preduzeće nađe u kriznoj situaciji, planiranje je jedini racionalni put za izlazak iz nje.

Neophodnost planiranja se ogleda i u činjenici da se savremeno preduzeće sve više suočava sa *oskudicom resursa* što nameće planiranje potreba i dinamike nabavke materijalnih resursa. I kada su u pitanju ostale vrste (finansijski, ljudski, informatički), oskudica može imati svoj

³⁹ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 29.

izraz ne samo u kvantitetu, već i u kvalitetu, što opet potencira neophodnost planskog pristupa njihovom pribavljanju i korišćenju.

Planiranje je neophodno i iz razloga što usled *povećanja veličine preduzeća*, visoki fiksni troškovi ne dozvoljavaju velike oscilacije u obimu proizvodnje. S druge strane, konkurencija je sve respansivnija, potrošači sve sofisticiraniji, životni ciklus tehnologije sve kraći. Posledično, i životni ciklus proizvoda se skraćuje. Sve ovo su faktori koji dovoljno snažno ističu neizbežnost planskog procesa u kome ključnu ulogu ima marketing kao funkcija usmerena na tržište.

Na osnovu svega iznetog, značaj planiranja može se opisati najlakše sledećom rečenicom: “*Planiranje je strategija opstanka*”.⁴⁰

3.2. PROCES PLANIRANJA

Planiranje je prva i najvažnija faza procesa upravljanja. Međutim, samo po sebi, planiranje je i proces koji se sastoji od nekoliko faza. Mnogi autori različito strukturiraju ovaj proces. Vrlo često se, pri tome, dešava da se u fazu planiranja uključuje kontrola, iako je ona zasebna faza u upravljačkom procesu.

Na ovom mestu izdvojila bih analitički okvir procesa planiranja prema kome se ovaj proces sastoji se iz deset faza.⁴¹

1. *Iniciranje* priprema plana. U ovoj fazi donosi se odluka o početku pripreme plana, imenuje se organ za pripremu programa i metodologije, utvrđuju se uloga i zadaci pojedinih organa i tela u procesu planiranja i preciziraju ostali detalji u vezi sa početkom rada na sledećim fazama pripreme i izrade planova.
2. *Istraživanje mogućnosti za buduće poslovanje preduzeća*. Ova faza uključuje dve vrste istraživanja: analizu proteklog planskog perioda i utvrđivanje razvojnih mogućnosti za naredni planski period. Ovde se odgovara na pitanje “gde smo sada i gde bismo bili u odsustvu adekvatne planske akcije u budućnosti?”. Faza je prožeta anticipiranjem šansi i opasnosti koje će se javiti u evoluciji faktora okruženja, kao i utvrđivanjem mogućnosti narastanja internih sposobnosti preduzeća.
3. Definisane *planskih pretpostavki*. Preduzeće zauzima stavove prema anticipiranim šansama i opasnostima iz okruženja koje će imati bitnog uticaja na poslovanje preduzeća.
4. Definisane *planskih ciljeva*. Ovde se odgovara na pitanje “kuda bi preduzeće trebalo da ide obzirom na anticipiranu konstalaciju eksternih i internih mogućnosti?”
5. Razmatranje *pravaca, metoda i tempa rasta* preduzeća. U ovom koraku odgovara se na pitanje “koji će pravac rasta preduzeća slediti (ekspanziju ili diversifikaciju), koji će metod pri tome koristiti (interni, eksterni ili kombinovani) i kojim će tempom preduzeće okrupnjavati svoju veličinu (ofanzivnim ili defanzivnim)?
6. *Vertikalno i horizontalno usaglašavanje planskih odluka* po organizacionim delovima i poslovnim područjima. Vertikalno usaglašavanje podrazumeva uvažavanje odluka menadžerskog vrha kao osnovnih kriterijuma za donošenje odluka nižih nivoa upravljanja.

⁴⁰ Tiffany P., Peterson S.: *Business Plan for Dummies*, IDG Books Worldwide, 1997., str. 9.

⁴¹ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 386-394.

Horizontalno usklađivanje podrazumeva ujednačavanje kriterijuma na kojima insistiraju pojedine poslovne funkcije, a u cilju ostvarenja sinergetskih efekata.

7. Izrada seta *pojedinačnih planova*. Reč je o fazi finog planiranja za pojedina funkcionalna područja: marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, kadrova, finansija, razvoja materijalnih resursa i dr. U pitanju su nacrti planova koji će biti usvojeni u paketu. Ovo samo po sebi podrazumeva njihovo međusobno usaglašavanje, kao i logičan redosled izrade usmeren od potrošača ka preduzeću.
8. Koncipiranje *internih propisa i mera za ostvarivanje planova*. Obično se radi o merama na polju mikroorganizovanog strukturiranja informacionog sistema, sistema upravljanja, organizacione kulture i dr.
9. *Donošenje planova* od strane nadležnih organa. Nakon završene procedure horizontalnog i vertikalnog usaglašavanja planova i konačnog predloga, donosi se plan za određeni planski period.
10. *Ostvarivanje i kontrola planova*. Osnovni razlog uključivanja ovih faza, verovatno, je taj što je svrha plana i planiranja preduzimanje akcija, a ne gomila bespotrebnih dokumenata.

Stoner i Freeman govore o strukturiranosti planiranja na svakom organizacionom nivou. Četiri su osnovne aktivnosti planiranja:⁴²

1. *definisanje ciljeva*. Ovde je uključeno ne samo njihovo definisanje, već i utvrđivanje prioriteta među njima;
2. *opis sadašnjeg stanja*. Namera je da se utvrdi odstupanje sadašnjeg stanja od ciljeva kako bi se odredili resursi za popunjavanje identifikovanog jaza;
3. *identifikovanje podsticaja i ograničenja*. Svrha ove aktivnosti je identifikovanje faktora u internom i eksternom okruženju koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva;
4. *određivanje akcija*. Svršishodnost planiranja postiže se odlukama koje će se akcije preduzeti radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

U literaturi se može naći veliki broj postupaka planiranja. Međutim, ono što je izvesno jeste da, planski proces mora da uvažava povezivanje faza i elemenata planiranja, s jedne strane, kao i da stimulira istraživačko – kreativnu aktivnost u planiranju, s druge strane.⁴³

3.3. PRISTUPI PLANIRANJU

Opstanak, rast i razvoj preduzeća zavisi od konsonantnosti njegovog odnosa sa okruženjem. Uspostavljanjem balansa eksternih i internih faktora, organizacija obezbeđuje uslove za kontinuirani uspeh. Ključnu ulogu u iznalaženju ovakvog odnosa ima planiranje. Preduzeće koje adekvatno koncipira, vrednuje i prilagođava proces planiranja novonastalim okolnostima, po prirodi stvari je opredeljeno za uspostavljanje aktivnog odnosa prema okruženju. *Aktivan odnos preduzeća prema okruženju* znači opredeljenje preduzeća da utiče na okruženje, da mu se prilagođava ili, pak, da ga napušta. Vrlo je verovatno da u preduzećima u kojima planiranje nije zastupljeno ili postoji per se, imaće za posledicu pasivan odnos tog preduzeća prema okruženju. *Pasivan odnos preduzeća prema okruženju* odnosi se na ignorisanje i indeferentnost prema događajima koji su se desili, ili se dešavaju, ili će se desiti, a koji bi

⁴² Stoner J., Freeman E.: Management, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 35.

⁴³ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 387.

moгли imati ili će imati određene konsekvence po sudbinu preduzeća. Svakako da je odnos preduzeća prema okruženju opredeljen i drugim faktorima: a) njegovim saznavnim mogućnostima, b) poslovnom filozofijom, odnosno ambicijama (pliva niz struju, pliva protiv struje, pliva ispred struje ili je preusmerava), c) mogućnostima da reaguje i d) intenzitetom potrebe da reaguje.⁴⁴ Međutim, ostaje ubeđenje da preduzeće koje uspešno uspostavlja i neguje planiranje kao proces i kao filozofiju, ima sigurni put u poslovnom egzistiranju.

Jedan od zapaženijih pristupa (filozofija) planiranju dao je R. Ackoff.⁴⁵ Prema njegovoj ranijoj podeli, preduzeće mora da zastupa jedan od tri pristupa: zadovoljavajući, optimizirajući i inovativni (ili adaptivni). Suština *zadovoljavajućeg* pristupa je da ciljevi koji se žele ostvariti nisu suviše ambicionizni. Više se obraća pažnja na prošlost u odnosu na budućnost. *Optimizirajući* pristup ima za cilj da se maksimiziraju rezultati poslovanja sa datim elementima proizvodnje, ili da se minimiziraju troškovi poslovanja pri datom prihodu. *Inovativni ili adaptivni* pristup naglašava sposobnost preduzeća za prilagođavanje menjajućim uslovima u okruženju.

Prema drugoj Ackoff-ovoj klasifikaciji, postoje četiri pristupa ili orijentacije u planiranju.⁴⁶ To su: neaktivistički, reaktivistički, preaktivistički i interaktivistički pristup. *Neaktivistički* pristup sličan je zadovoljavajućem prema prethodnoj klasifikaciji. Neaktivisti su ljudi koji plivaju niz struju. Znači, da ne traže optimalno rešenje, već se zadovoljavaju drugim najboljim rešenjem.

Reaktivistički pristup okrenut je više prošlosti nego sadašnjosti i budućnosti. Reaktivisti plivaju protiv struje. Izbegavaju rešavanje problema ili ih rešavaju kao što su to činili u prošlosti.

Preaktivistički pristup okrenut je budućnosti. Budućnost se predviđa, uočavaju se nastupajuće promene i preduzeće se blagovremeno prilagođava. Preaktivisti su ljudi koji plivaju ispred struje.

Interaktivistički pristup označava orijentaciju preduzeća ka budućnosti. Za razliku od preaktivista koji plivaju ispred struje, interaktivisti pokušavaju da struju preusmere. Naime, oni žele da kontrolišu budućnost i u smislu iniciranja promena u okruženju, a ne samo da im se prilagođavaju. Pristalice interaktivističkog pristupa definišu željeno stanje u budućnosti i biraju put kojim će se do njega stići.

Smatra se, da neaktivistički i reaktivistički pristup treba prevazilaziti. Naime, ovi pristupi pošto su predominantno okrenuti prošlosti i sadašnjosti, dovode u pitanje ne samo rast i razvoj, već i opstanak preduzeća u budućnosti. Na preduzeću stoji izbor jednog ili oba, ili, pak, kombinovanog korišćenja preaktivističkog i interaktivističkog pristupa. Koji će pristup preduzeće zastupati zavisi od odnosa eksternih i internih faktora (šansi i opasnosti iz okruženja, snaga i slabosti preduzeća). Put prilagođavanja i uticaja je put kojim preduzeće obezbeđuje kontrolu svoje budućnosti.

⁴⁴ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 209.

⁴⁵ Ackoff R.L.: A Concept of Corporate Planning, prema Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 39.

⁴⁶ Ackoff R.L.: Creating the Corporate Future, prema Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 40-42.

3.4. KARAKTERISTIKE EFEKTIVNOG PLANSKOG SISTEMA

U koncipiranju planskog sistema potrebno je slediti izvesne smernice, kako bi se obezbedila njegova efektivnost i efikasnost. Allen govori o sledećim smernicama.⁴⁷

1. Menadžerima se mora delegirati *odgovornost za planiranje*. To znači da menadžeri moraju da predviđaju oblast za koju su odgovorni, postavljaju ciljeve, razvijaju planove akcija, predlažu budžet, interpretiraju politiku i primenjuju istu, razvijaju standarde performanse koje će služiti kao kriterijum u kontroli, obezbeđuju pravovremene i tačne izveštaje o ostvarenom poslu i postignutim rezultatima i dr. Uz delegiranje odgovornosti, mora se delegirati i autoritet, odnosno formalna moć odlučivanja.
2. Održati *fleksibilnost*. Smatra se da su fiksni, neopromenjivi planovi beskorisni, ako ne i opasni. Zato je neophodno njihovo periodično ažuriranje. Planovi na nižim organizacionim nivoima moraju češće biti revidirani. Što je plan više konkretan i specifičan i što više određuje direktive za dnevne ili nedeljne akcije, to češće mora biti pregledan ili revidiran u skladu sa aktuelnim uslovima u kojima se isti sprovodi.
3. Treba planirati ono što je *bitno*. Planiranjem svega i svačega dovodimo do stvaranja nepotrebne papirologije i obeshrabrivanja ljudi za nepotrebnu akciju. Daleko je bolje razviti samo nekoliko planova koji će pokriti nekoliko kritičnih pitanja koja ditekno utiču na rezultate.
4. *Planiranje* je mnogo *važnije od planova*. Glavna vrednost planova leži u razmišljanju i analiziranju koji ga, između ostalog, pored odlučivanja, čine. Umesto primoravanja menadžera da pripremaju planove kako bi se ispoštovala procedura, korisnije je to vreme iskoristiti za diskusije o problemima koji se javljaju, za vrednovanje alternativa i razvijanje nekih planova akcija uz pismeni trag razmišljanja i zaključka.
5. Održati planiranje *fleksibilnim*. Ukoliko je planski postupak složen, ukoliko uključuje zamršene modele koji menadžeri slabo mogu da shvate, tada će biti malo koristi od planiranja.
6. Pripremiti se za *evoluciju*. Narastanje preduzeća ima svoje posledice i po proces planiranja. Reč je o neophodnosti unošenja veće formalizacije uz istovremenu decentralizaciju planskog procesa.
7. *Obučiti* menadžere planiranja. Obuku treba započeti od najvišeg ka nižim nivoima radi obezbeđenja konzistentnosti u ujednačavanju termina.
8. Planirati *za ljude*. Plan treba po svim karakteristikama da bude takav da odgovara ljudima koji će ga implementirati (transparentan, razumljiv, koncizan).
9. Planirati *za slobodu*. Allen ovde predlaže postavljanje osnovnih okvira u planskim dokumentima a radi pružanja prostora za iskazivanje pojedinaca i podsticanja kreativnosti u implementaciji planova.
10. Planirati *za budućnost*. Pod ovom smernicom autor podrazumeva korišćenje mogućnosti koje nudi informaciona tehnologija u procesu planiranja (na primer, simulacija odlučivanja u slučaju različitih scenarija).

⁴⁷ Allen L.A.: *Making Managerial Planning More Effective*, McGraw-Hill, 1982., str. 269-282.

Prema referenci,⁴⁸ postoji devet karakteristika planiranja koje ono mora da poseduje da bi bilo efektivno:

1. *orijentisanost* planiranja *na dobit* kao najsvodniju ciljnu funkciju preduzeća. Pretpostavka je da sve planske odluke direktno ili indirektno utiču na dobit;
2. *kontinuelnost*. Planiranje je kontinuelni proces zbog dinamičnih uslova u okruženju koji iziskuju kontinuelno njihovo percipiranje i reagovanje u odnosu na iste;
3. *marketing orijentacija*. Znači da polazna osnova u planiranju treba da bude potrošač kao vrhovni arbitar o svrsishodnosti poslovanja preduzeća. Planiranjem preduzeće treba da osmisli i ponudi potrošaču takve proizvode i usluge koji su bolji od konkurencije uz prihvatljiv nivo zarade;
4. *primarnost*. Planiranje je hronološki i logički primarna faza procesa upravljanja, nakon čega nastupaju faze vođenja, organizovanja i kontrole;
5. *realnost*. Sve planske odluke koje se donose u procesu planiranja treba da budu realne, odnosno sprovodljive. Apsolutnu tačnost predviđanja u savremenim uslovima poslovanja vrlo je teško, bolje rečeno, nemoguće je postići. Zato je neophodno za različita scenarija budućnosti formulisati kontigentne planove;
6. *efikasnost*. Smatra se da je planiranje efikasno ukoliko se planske odluke ostvaruju sa minimumom nepredvidivih okolnosti i rezultatima većim od troškova;
7. *integralnost*. Integralnim planiranjem obezbeđuju se sinergetski efekti. Integracija znači da planiranje mora da se obavlja usklađeno na svim nivoima;
8. *sveobuhvatnost*. Reč je o tome da u preduzeću treba da budu planirana sva relevantna područja aktivnosti. Pri tome, neophodno je obezbediti visok stepen koordinacije interno u preduzeću i eksterno sa relevantnim organizacijama iz okruženja;
9. *demokratskost*. Ova karakteristika odnosi se na participaciju zaposlenih u donošenju nekih od planskih odluka. Takođe, podrazumeva se i uvažavanje interesa svih relevantnih stejkholdera.

⁴⁸ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001.. str. 32-34.

4. POJAM I ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA

4.1. POJAM POSLOVNOG PLANA

U literaturi posvećenoj poslovom planu i njegovoj izradi, mogu se naći brojne definicije poslovnog plana, od kojih bih izdvojila sledeće.

Poslovni plan je “*skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa preduzeća.*”⁴⁹ On predstavlja “*čistu artikulaciju moderne menadžerske vizije, načina za njeno ostvarenje i rizika koji je u to uključen.*”⁵⁰

U osnovi, “*poslovni plan svodi se na upravljanje kompanijom na papiru.*”⁵¹ Ovaj plan detaljno objašnjava biznis, odnosno posao, upravljački tim, proizvod ili uslugu, kao strategije za ostvarenje formulisanih ciljeva.

Poslovni plan je *poseban pogled na budućnost preduzeća*, koji govori o tome:

- kako će izgledati grana na kojoj se preduzeće nalazi,
- na kojim tržištima će preduzeće konkurisati,
- ko će biti konkurenti,
- koje proizvode i usluge će se nuditi potrošačima,
- koja vrednost će se obezbediti za potrošače,
- koje dugoročne prednosti (konkurentske prednosti) će se postići,
- koliko veliko i profitabilno će preduzeće postati.⁵²

Postoji shvatanje po kome, poslovni plan nije samo planski dokument.⁵³ Naime, *koncept poslovnog plana obuhvata poslovni plan kao planski dokument, kao i proces njegovog donošenja.* Poslovni plan na taj način predstavlja skup upravljačkih odluka o tome šta kompanija treba da čini da bi osigurala uspeh u budućnosti.

On predstavlja i *formalno - kvantitativni izraz planiranja rezultata preduzeća.*⁵⁴

Na osnovu rečenog, *poslovni ili biznis plan mogao bi se razumeti kao konceptualni okvir u kome se precizira pravac poslovne akcije preduzeća, odnosno njegove SPJ za određeni vremenski period.* On sadrži u sebi set upravljačkih odluka kojima se usmerava poslovanje preduzeća (SPJ).

Poslovni plan može se u domaćoj literaturi sresti i pod nazivom *biznis plan*. Razlog tome je sve veća odomaćenost engleske reči business, što se prevodi kao posao, poslovanje, trgovanje, poslovna kuća, preduzeće i sl.⁵⁵ Na anglo-saksonskom govornom području može se naći, čak i skraćenica BizPlan. Na primer, BizPlan Bulider Academic Version – Reference Guide

⁴⁹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 439.

⁵⁰ Freemantle D.: *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 3.

⁵¹ Arkebauer J.: *The McGraw-Hill Guide to Writing High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, 1994., str. 2.

⁵² Tiffany P., Peterson S.: *Business Plan for Dummies*, IDG Worldwide, 1997., str. 10.

⁵³ Crego E., Schiffirin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 2.

⁵⁴ Stefanović N.: *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 383.

⁵⁵ Landa M.: *Privredno poslovni rečnik, englesko-srpski, srpsko-engleski*, PS “Grmeč”, 1998. str. 37.

(Karpon J. E., South-Western College Publishing, 1997.) i BizPLAN Bulider Workbook (Jian Software, Thomson Executive Press, 1997.)⁵⁶

Poslovni plan *neophodan je svim organizacijama*. I malim i velikim, i profitnim i neprofitnim, nezavisno od prirode delatnosti. Međutim, veličina i složenost procesa poslovnog planiranja i rezultirajućeg poslovnog plana treba da odraze veličinu i složenost preduzeća. Za manja preduzeća koja posluju u prilično stabilnom poslovnom okruženju proces planiranja može biti i neformalan pregled nekih ključnih aspekata poslovanja preduzeća, napravljen od strane nekolicine menadžera iz menadžerskog vrha. Kako preduzeće raste i razvija se, i kako njegovo okruženje postaje manje stabilno i predvidivo, to planski proces postaje sve više formalan, obuhvatan i složen. U slučaju diversifikovanih preduzeća, poslovni plan pravi se na bazi poslovnih planova strateških poslovnih jedinica i budžeta strateških funkcionalnih jedinica.

Poslovni plan jeste instrument kojim se sve više koriste i menadžeri *u javnom sektoru*. Tendencija je da se organizacije u javnom sektoru sve više izlažu konkurenciji na tržištu, odnosno da se njihovo poslovanje postavlja na komercijalnu osnovu. Ovo zahteva razvijanje poslovnog razmišljanja u celoj organizaciji, a izrada poslovnog plana je, možda, i najbolje sredstvo za to.

Jedna od prvih asocijacija pri pomeni poslovnog plana jeste *preduzetništvo*. Reč je o kako eksternom preduzetništvu, odnosno o preduzetništvu u maloj privredi, tako i o internom preduzetništvu. Naime, realizacija preduzetničkog poduhvata nosi sa sobom brojne izazove. U slučaju da se ovi izazovi ne razmotre (pisanje poslovnog plana je najbolji za to), povećava se verovatnoća da se čitav poduhvat pretvori u neuspehu poslovnu avanturu. Zato je cilj izrade poslovnog plana da se pred početak realizacije ideje, ocene svi relevantni aspekti poslovanja, utvrdi isplativost ideje i proceni rizik. Na taj način, potencijalne greške prave se na papiru, a ne na tržištu. Osim toga, za preduzetnike, poslovni plan će predstavljati, verovatno, i početni korak u komunikaciji sa finansijerima, tj. investitorima i kreditorima. Poslovni plan će biti i sredstvo komunikacije sa drugim akterima u okruženju (dobavljačima, distributerima i sl.). U slučaju internih preduzetničkih poduhvata, poslovni plan će biti sredstvo u komunikaciji njegovih tvoraca sa generalnim menadžerima ili finansijskim direktorom, na primer.

4.2. SVRHA I NAMENA POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan kao dokument koristi se za interne i eksterne svhe. U zavisnosti od toga koja je svrha poslovnog plana, razlikovaće se i sadržaj, odnosno elementi poslovnog plana.

Interna svrha poslovnog plana ogleda se u sledećem:

1. Poslovni plan utiče na *poboljšanje performansi* indentifikovanjem snaga i slabosti u poslovanju preduzeća i potencijalnih ili trenutnih problema.
2. Poslovnim planom se jasno *predočavaju* upravljačkom timu i ostalim kadrovima *očekivanja* u pogledu željenih performansi preduzeća.
3. Kod preduzeća sa većim brojem divizija, jedinica ili tačaka menadžerske odgovornosti, poslovnim planom može se obezbediti efektivna *koordinacija i konzistentnost u planovima* i operacijama različitih organizacionih delova.

⁵⁶ <http://www.thomson.com>

4. Poslovni plan predstavlja solidnu *osnovu za merenje* efikasnosti preduzeća u celini, ali i za merenje efikasnosti organizacionih delova i njihovih menadžera. Na taj način, on se javlja kao standard kontrole.
5. Poslovni plan obrazuje *okvir za donošenje ključnih odluka* u kontinuelnom procesu upravljanja.
6. Poslovni plan i proces njegovog formulisanja predstavljaju *sredstvo edukacije, harmonizacije i motivacije* ključnih menadžera. Kroz participaciju u analizi prošlih performansi, proceni uticaja trendova i u razvoju planova za budućnost, menadžeri i ostali zaposleni više uče o ukupnom poslovanju preduzeća, i o vezi sopstvenog područja odgovornosti sa preduzećem u celini.
7. Poslovni plan obezbeđuje *osnovu za brzo reagovanje* na menjajuće uslove poslovanja. Reč je o tome da poslovni plan treba da sadrži kontigentne planove, čime se obezbeđuje osnova za preduzimanje akcija u promenljivom okruženju i time sprečavaju eventualne greške na osnovu brzopleto donetih ad-hoc odluka.
8. Poslovni plan je *instrument za pokretanje poslovne aktivnosti* u narednom planskom periodu što odgovara shvatanju da krajnji rezultat procesa planiranja treba da budu planske akcije, a ne planske odluke.

Eksterna svrha poslovnog plana ogleda se u sledećem.

1. Poslovni plan može se koristiti kao dobra *osnova za upoznavanje spoljnih korisnika* sa ciljevima, strukturom delatnosti, specifičnostima poslovnog procesa i ostvarenim performansama. Ova upotreba poslovnog plana postaje važna onda kada je neophodna podrška eksternih stejkholdera (investitora, kreditora, strateških partnera i dr.).
2. Poslovni plan može se koristiti *kao osnova za dobijanje finansijskih sredstava* od spoljnih investitora, bilo pojedinca, bilo institucionalnih investitora.
3. Poslovni plan može se koristiti i *za jasno izražavanje namera* preduzeća, a u cilju sprečavanja ili neutralisanja akcija konkurencije ili nosilaca ekonomske politike.

Freemantle D. smatra da pre bilo kakvog angažovanja u izradi poslovnog plana treba prepoznati *kome je plan namenjen*. U zavisnosti od toga ko je “ciljni čitalac”, razlikovaće se i *svrha* plana. Tako ovaj autor daje sledeću listu čitalaca i svrhu poslovnog plana (ilustracija 8.).⁵⁷

⁵⁷ Freemantle D.: *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 52.

CILJNI ČITAOCI PLANA	SVRHA PLANA
• sam tvorac plana	• pojasniti sopstveno mišljenje o budućnosti posla • proizvesti jasan fokus za kontrolu budućeg progressa
• tim	• uključiti tim u determinisanje budućeg pravca akcije i, na taj način, obezbediti njihovo veće angažovanje
• eksterni finansijeri (bankari, “smeli” kapitalisti i dr.)	• istaći ubeđujuće argumente kako bi se osiguralo eksterno finansiranje razvoja posla
• interni finansijeri	• prezentovati čist “poslovni slučaj” kako bi se ubedili viši menadžeri da podrže predlog razvoja poslovne jedinice koja je u području odgovornosti tvorca poslovnog plana
• akcionari/vlasnici/članovi upravnog odbora/političari i dr.	• pojačati poverenje akcionara, vlasnika (ili političara, ako je u pitanju javni sektor) da se poseduje sposobnost uspešnog vođenja posla u budućnosti

Ilustracija 8.: Ciljni čitaoci i svrha plana (Izvor: Freemantle D.: The Successful Manager's Guide to Business Planning, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 52.)

Prema referenci⁵⁸, poslovni plan treba da bude okrenut:

- preduzeću, u smislu da menadžemnt i svi zaposleni sagledaju viziju i strategiju poslovanja,
- spoljnim akterima, kao što su: kreditori, dobavljači i akcionari, za sagledavanje atraktivnosti i pouzdanosti plasmana kapitala i drugih oblika saradnje,
- državnim i drugim organima (revizori, nadzorni odbori i sl.) koji ocenjuju legitimnost i realizaciju biznis preduzeća,
- internoj javnosti preduzeća za kontrolu, odnosno ocenu uspešnosti menadžmenta na pojedinim segmentima aktivnosti.

Generalno posmatrano, postoje tri osnovne funkcije kojima služi poslovni plan.⁵⁹ Prva i najvažnija je da poslovni plan koristi za *razvijanje ideja* kako bi posao trebalo da bude vođen. To je šansa da se rafinišu strategije i “naprave greške na papiru”, pre nego u realnom poslovanju. Druga, poslovni plan je *retrospektivni alat*, na osnovu koga poslovni ljudi mogu da ocenjuju ostvarene performanse firme tokom vremena. Na osnovu ovoga, plan može i treba da bude osnova za izradu novog plana. Treća funkcija poslovnog plana je ono što se, obično smatra njegovom primarnom funkcijom (mada ne bi trebalo) – *sredstvo za prikupljanje novca*, odnosno za obebeđenje finansiranja.

Prva funkcija poslovnog plana vezana je za “*gledanje unapred*”, odnosno za *poslovni plan kao planski dokument*. Ova funkcija je bitna bilo da su u pitanju preduzeća u osnivanju, bilo da je reč o preduzećima sa višegodišnjom poslovnom egzistencijom. Za postojeći biznis, poslovni plan ima brojne koristi. To je način da se postigne konsenzus i konzistentnost u celom preduzeću. Naime, dok poslovne planove preduzeća u osnivanju piše jedna ili dve osobe, dotle u postojećoj firmi, a posebnoj većoj, veći broj ljudi je angažovan na pisanju plana. Inače, preduzetnici koji vode firme iz sektora male privrede, najviše jadikuju na

⁵⁸ Todorović J., Đurićin D., Janošević S.: *Strategijski menadžement*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 466.

⁵⁹ Siegel E., Ford B., Bornstein J.: *The Ernst&Young Business Plan Guide*, John Wiley&Sons, Inc., 1993., str. 1-14.

nedostatak vremena i preopterećenost svakodnevnim, operativnim problemima kada je u pitanju izrada poslovnog plana. Kod njih vrlo često ne živi misao o tome da je realan poslovni plan osnov opstanka. Ovo mnogo češće važi za mala, nego za velika i starija preduzeća. Prema statistici, 41% preduzetničkih poduhvata počinje bez poslovnog plana, 26% ima samo opšti plan, 5% radi samo finansijske projekcije za potencijalne investitore, a samo 28% radi potuni poslovni plan.⁶⁰

Izrada poslovnog plana, kao instrumenta za upravljanje preduzećem, u velikoj meri pomogla bi nastojanju da se *smanji smrtnost novih preduzetničkih poduhvata*. Naime, 75% osnovanih preduzeća propada već u prvih nekoliko godina. Najčešći razlozi su: loš menadžment, pogrešno izabran proizvod/tržište, slab finansijski menadžment, nepovoljno okruženje, nefleksibilnost i faktor X (ostali nepredvidivi fatalni faktori). Faktori uspeha su vitalnost i prethodni uspeh.⁶¹ Izradom poslovnog plana mogu se u velikoj meri anticipirati i eliminisati faktori neuspeha. Na ilustraciji 9. dat je pregled faktora koji opredeljuju formulu uspeha/neuspeha.



Ilustracija 9.: Faktori koji opredeljuju uspeh/neuspeh (Izvor: Siegel E., Ford B., Borenstein J.: *The Ernst & Young Business Plan Guide*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1993., str. 7.)

Poslovni plan, takođe, može se koristiti za testiranje *strategija* i za kalkulisane mogućih ishoda. U tom smislu, zahvaljujući poslovnom planu obezbeđuje se “sistem ranog upozoravanja” i omogućava brza akcija radi rešavanja eventualnih problema.

Druga funkcija poslovnog plana vezana je za “*pogled unazad*”, odnosno za potrebu da poslovni plan služi kao merilo dostignutih performansi ili standard kontrole. Poređenjem ostvarenih sa planiranim rezultatima, zaključujemo o tome koja je strategija bila efektivna ili neefektivna, i, isto tako, koja je implementacija bila efektivna ili neefektivna. Finansijski plan, kao element poslovnog plana, koristi se za kontrolu ostvarenja finansijskih performansi nekog

⁶⁰ Bhide A.: *How Entrepreneurs Craft*, preman Milisavljević M.: *Strategijski menadžment*, Poslovna škola “Megatrend”, Beograd, 1996., str. 176.

⁶¹ Siegel E., Ford B., Borenstein J.: *The Ernst&Young Business Plan Guide*, 2nd ed., John Wiley&Sons, 1993., str. 6-8.

posla. Takođe, on je osnova izrade budžeta pojedinih centara odgovornosti u preduzeću na osnovu kojih se obavlja kontrola. Eksterni finansijeri će, takođe, koristiti poslovni plan za potrebe monitoringa. U slučaju znatnih devijacija u odnosu na planirane rezultate, verovatno će postaviti pitanje njihovih razloga i menadžerske odgovornosti, uopšte. To je i razlog zašto mnogi konsultanti koji pomažu pisanje poslovnog plana, savetuju klijente da prave realne projekcije koje se lakše mogu ostvariti i/ili prevazići. Time se obezbeđuje i učvršćuje lojalnost finansijera.

Treća funkcija poslovnog plana odnosi se na korišćenje poslovnog plana kao “finansijskog alata”. Naime, mnogi preduzetnici vide poslovni plan kao sredstvo koje će im olakšati prikupljanje gotovine (novca). Mnogi misle da je ovo prva uloga plana, obzirom na kritičnost finansiranja nekog posla. Razmišljanje na takav način može da dovede preduzetnika u određene probleme. Preduzetnik može se povesti time da napiše “hiperboličan” plan koji neće moći da obezbedi neophodnu objektivnost za ispunjenje druge dve uloge poslovnog plana. Bolje je napisati objektivan plan i ne obezbediti finansiranje posla, ukoliko finansijeri ocenjuju da je rizik nesrazmerno veliki, nego sebe zavaravati lakoćom ostvarenja planiranih rezultata. Ono što, takođe, treba shvatiti jeste to da je poslovni plan samo početak procesa obezbeđivanja finansijskih sredstava potrebnih za finansiranje poslovnog poduhvata. To je prvi u seriji dokumenata koji će potencijalni finansijer posla dobiti na uvid. Na osnovu dostavljenog plana finansijer odlučuje o tome da li će finansirati predloženi poduhvat ili ne. Takođe, on će poslovni plan iskoristiti i za pregovaranje o pojedinim uslovima finansiranja. Tako, poslovni plan postaje neka vrsta pregovaračkog alata.

Na osnovu rečenog, možemo zaključiti da je poslovni plan sve više *generalizovan, uopšten alat*. Ono što je nekada viđeno isključivo kao “finansijski alat”, postalo je, u stvari, standardni jezik komunikacije u raznim situacijama (startovanje biznisa, širenje (ekspanzija) biznisa, razvoj novih proizvoda, obezbeđivanje finansijskih sredstava, donošenje upravljačkih odluka, kontrola poslovanja, reorganizovanje, prodaja biznisa i sl.). Poslovni plan je, tako, postao uobičajen jezik poslovnih ljudi. To je, bolje rečeno, struktura na osnovu koje oni definišu aktivnosti firme i projektuju njenu budućnost. Da bi ostvario sve tri funkcije, poslovni plan je na neki način “hibridni dokument” - *delom pragmatična projekcija, a delom “sredstvo prodaje”*. Samim time, informacije koje on pruža moraju, koliko je to moguće, da budu tačne i realne, ali kroz njih treba i da provejava izvesna doza optimizma.

4.3. ODNOS POSLOVNOG I STRATEGIJSKOG PLANA

Postoje, generalno posmatrano, dva različita pogleda na odnos poslovnog i strategijskog plana. Po jednom, strategijski plan je deo poslovnog plana, po drugom poslovni plan izrađuje se na osnovu strategijskog plana.

Prema *prvom* pomenutom pristupu, pored strategijskog plana, delovi poslovnog plana su i planovi pojedinačnih poslovnih funkcija. Ovo je pristup koji se preporučuje u priručnicima za pisanje poslovnog plana, a koji su namenjeni preduzetnicima. Proizlazi da je poslovni plan *sveukupni plan preduzeća*. Priprema poslovnog plana, tako, zadire u proces strategijskog planiranja. Za *preduzetnike*, za koje se pretpostavlja da nemaju mnogo znanja iz oblasti strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta, izrada poslovnog plana je i *prvi pokušaj ka strategijskom planiranju*. Postoje brojni vodiči, odnosno priručnici za izradu poslovnog plana namenjeni preduzetnicima, obzirom na specifičnosti njihovih potreba. U njima se ističe da preduzetnici moraju formulisati najpre, misiju i viziju, zatim ciljeve i strategije i na kraju, set planova ili programa aktivnosti funkcionalnih područja.

Prema *drugom* pomenutom pristupu, preduzeća koja sprovedu proces strategijskog planiranja, najpre pristupaju formulisanju strategijskog plana, da bi na osnovu istog pristupili izradi poslovnog plana. Ovakav pristup poslovnom planu daje *taktički*, odnosno *operativni karakter*.

Strategijski plan sadrži sledeće elemente:

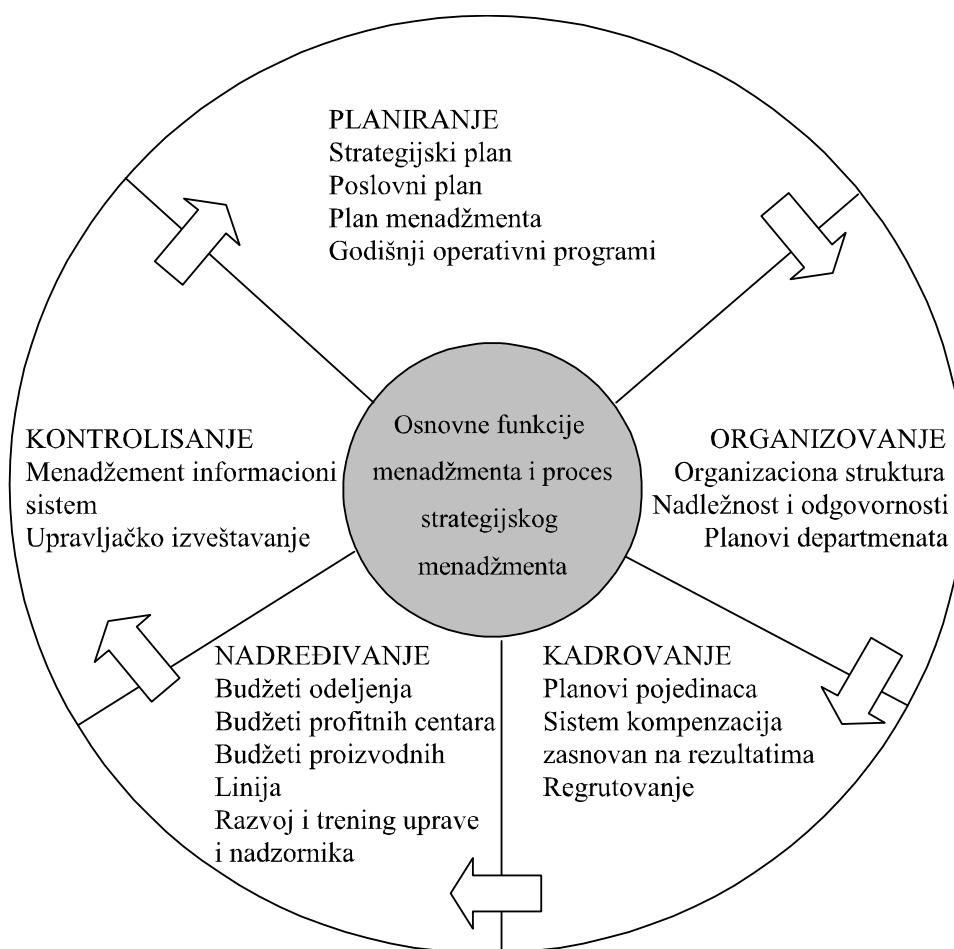
- viziju i misiju,
- ciljeve (dugoročne i kratkoročne),
- strategije (za nivo preuzeća, strategijske poslovne jedinice i funkcije).

Prema referenci ⁶², strategijski plan bi trebalo da ima sledeće elemente:

- uvod, u kome se opisuje suština plana i odnos sa ostalim planovima,
- pretpostavke od kojih bi se pošlo u pisanju plana. Pretpostavke se odnose na buduće uslove okruženja u kome preduzeće posluje,
- izjava o primarnom cilju, iskazanog u vidu profita posle oporezivanja u periodu od pet godina,
- sekundarni ciljevi i ograničenja odnose se na izjavu o svrsi poslovanja, ali i na obaveze prema zaposlenima, potrošačima, društvu i sl.,
- opis trenutnog stanja preduzeća, odnosno prikaz snaga i slabosti,
- očekivani rezultati, u smislu seta ciljeva profita, gotovinskog toka i ključnih racio brojeva,
- analiza rizika i osetljivosti pojedinih strategija,
- strategije, u smislu ključnih pravaca akcije preduzeća. Strategije se realizuju kroz projekte koji ne zauzimaju veći prostor u strategijskom planu,
- kontigentne strategije u slučaju različitih scenarija razvoja okruženja preduzeća i nastanka novih pretpostavki.

Elementi strategijskog plana su polazna osnova za formulisanje poslovnog plana. U poslovnom planu dolazi do njihove konkretizacije, u smislu preciznih akcija i projekcije njihovih kvalitativnih i kvantitativnih posledica. Međutim, može se reći da ova veza nije jednosmerna. Naime, o izvodljivosti jedne strategije može se suditi tek na osnovu razrade strategijskih odluka kroz operativne odluke u formi poslovnih planova. Otuda, strategijski plan predstavlja izvoriste, ali i utočište informacija poslovnog plana. Znači da je za formulisanje poslovnog plana neophodno prethodno imati definisan strategijski plan, kao i da je poslovni plan osnova kontrole strategijskog plana. Transparentan okvir strategijskog menadžmenta i mesto poslovnog plana u njemu daje ilustracija 10.

⁶² Hussey D.: *Strategic Management*, Theory and Practice, 3rd ed., Pergamon, 1994., str. 409-420.

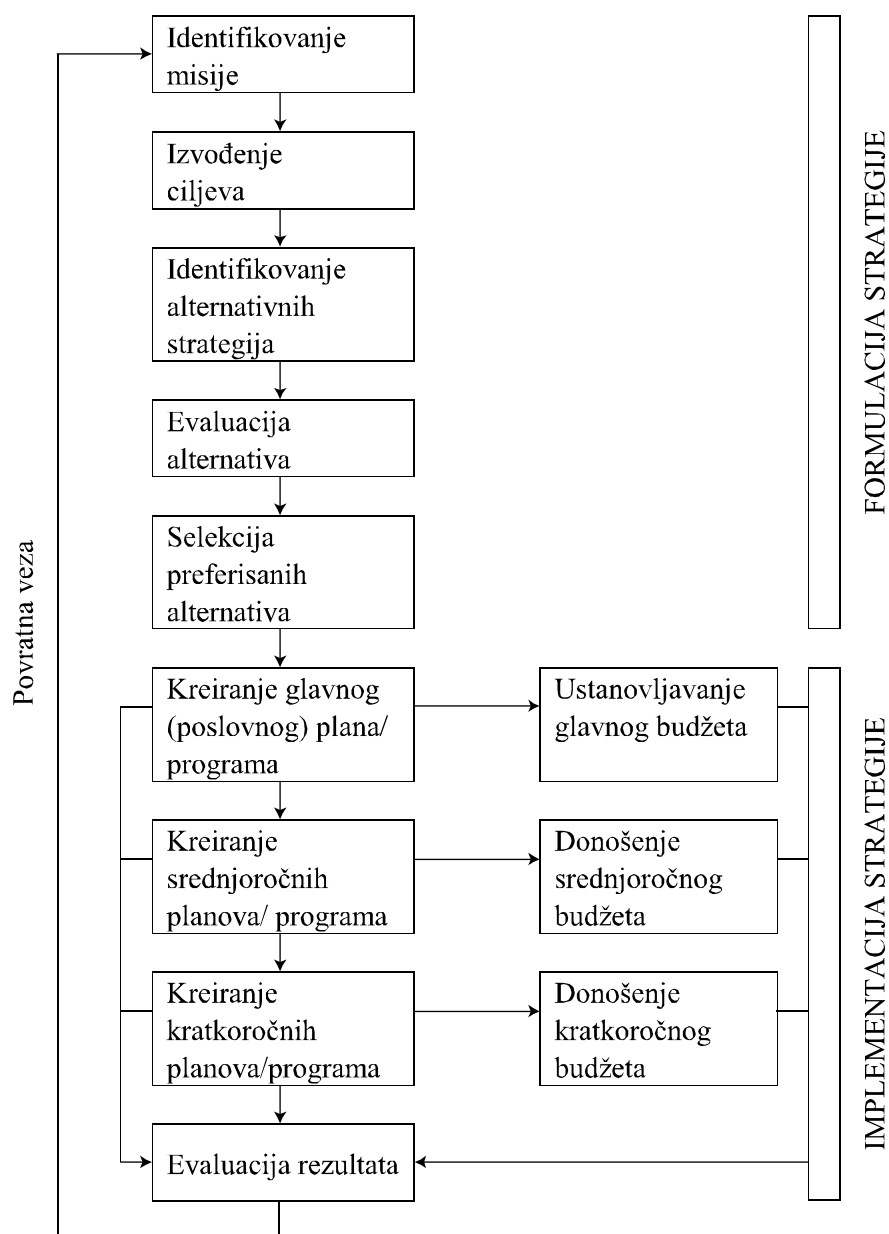


Ilustracija 10.: Mesto poslovnog plana u sistemu strategijskog menadžmenta (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 182.)

Mesto poslovnog plana u modelu strategijskog programiranja daje prof. Miller, na ilustraciji 11.

Jedan od modernih opšteprihvaćenih pristupa sistemu strategijskog menadžmenta, *izbalansirana lista ciljeva*, vidi ulogu poslovnog plana, pre svega, u procesu implementacije vizije i strategije preduzeća.⁶³ Izbalansirana lista ciljeva u procesu planiranja strategije ima ulogu njene operacionalizacije, u smislu da se osnovna strateška opredeljenja operacionalizuju kroz formulisanje ciljeva i njihovih merila iz četiri ugla: marketing, internog, razvojnog i finansijskog. Ilustracija 12. daje modifikovanu varijantu izbalansirane liste ciljeva.

⁶³ Kaplan R., Norton D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January-February 1996., str. 75-85.



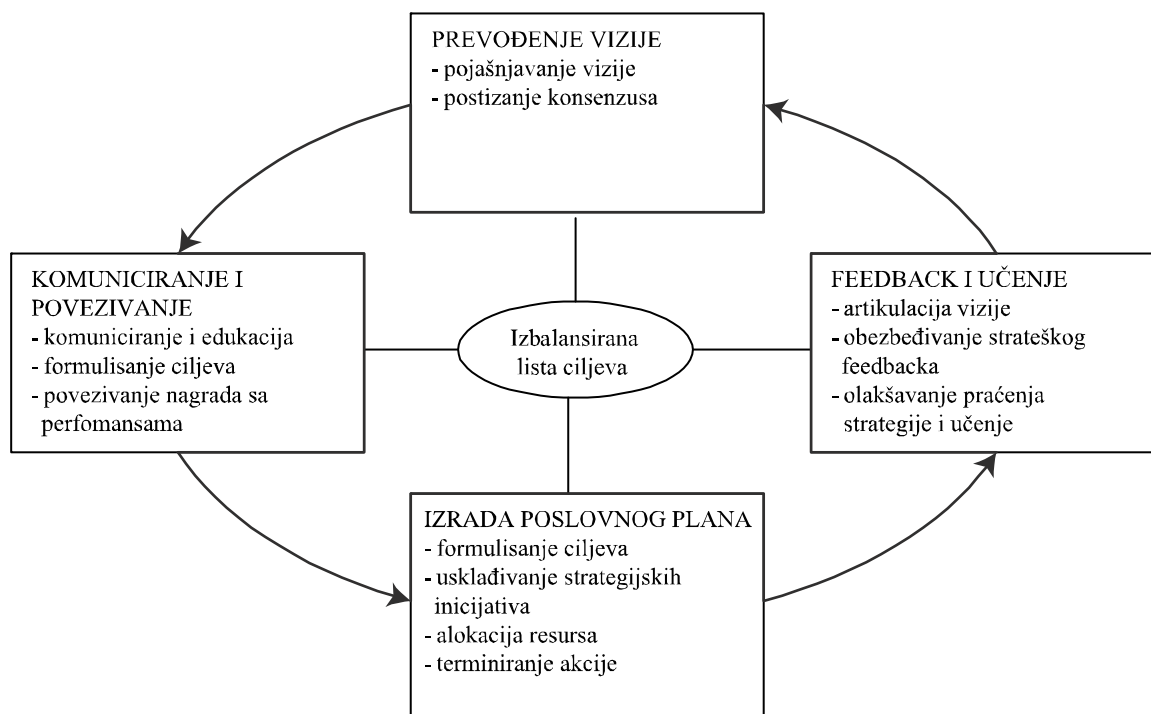
Ilustracija 11.: Generički model strateškog programiranja (Izvor: Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill., 1998., str. 49.)



Ilustracija 12.: Izbalansirana lista ciljeva – modifikovana varijanta (Izvor: Kaplan R., Norton D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January-February, 1996., str. 76.)

Primena izabrane vizije i strategije odvija se preko četiri procesa: 1) prevođenja vizije, 2) komuniciranja i povezivanja, 3) izrade poslovnog plana i 4) kontrole i učenja. Ovi menadžment procesi odvojeno i u kombinaciji doprinose povezivanju dugoročnih strateških ciljeva i tekućih (kratkoročnih) akcija. Ilustracija 13. prikazuje upravljanje strategijom preko ova četiri procesa.

1. *Prevođenje vizije* pomaže menadžerima da obezbede konsenzus oko vizije i strategije preduzeća.
2. *Komuniciranje i povezivanje* olakšava menadžerima komuniciranje strategije na gore i na dole i povezuje ciljeve organizacionih delova sa ciljevima pojedinaca.
3. *Izrada poslovnog plana* omogućava integrisanje finansijskih i poslovnih planova. Izrada izbalansirane liste ciljeva tera preduzeća da integrišu stratejsko planiranje i budžetiranje koje je u praksi ranije bilo izuzetno podvojeno, skoro bez dodirnih tačaka. Stratejsko planiranje bilo je u kompetenciji top menadžera, a proces budžetiranja (godišnjeg finansijskog planiranja) u kompetenciji finansijskih menadžera. Ovakvim integrisanjem obezbeđuje se da budžeti podržavaju strategije. Menadžeri putem izbalansirane liste ciljeva utvrđuju aspekte iz sva četiri ugla i postavljaju ciljeve za svakog od njih. Zatim, definišu akcije i kratkoročne pokazatelje na osnovu kojih će se meriti progres u njihovoj realizaciji.
4. *Feedback i učenje* daje preduzećima mogućnost strateškog učenja.



Ilustracija 13.: Upravljanje strategijom: četiri procesa (Izvor: Kaplan R., Norton D., *Using the Balanced Scorecard as Management System*, Harvard Business Review, January-February 1996., str. 77.)

Opšte je prihvaćeno shvatanje po kome se svi planovi, na osnovu kojih se upravlja preduzećem dele na stratejske i operative. *Stratejskim* planovima obezbeđuje se realizacija opštih ciljeva organizacije. *Operativni* planovi sadrže detalje za implementaciju strateških planova tokom svakodnevnog poslovanja. U operative planove ubrajaju se

programi, projekti, kao i poslovni plan, kao planovi za jednokratnu upotrebu, i politike, procedure i pravila, kao planovi za permanentnu upotrebu.

Prema ranijim klasifikacijama⁶⁴, imali smo podelu planova prema vremenu na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove. Dok se dugoročni planovi odnose na period preko 10 godina, dotle se srednjoročni i kratkoročni planovi odnose na period od 5 i 1 godinu, respektivno. Obzirom na sve veću složenost i dinamičnost okruženja, a posledično i sve veću nepredvidivost, svi ciljevi, pa, prema tome, i planovi mogu se podeliti na dugoročne (preko godine dana) i kratkoročne (do godinu dana). Dugoročnim planovima pripisuje se strategijski, a kratkoročnim operativni karakter.

Čest je slučaj da se kratkoročni planovi još i nazivaju i tekućim, budžetskim, godišnjim i taktičkim. Oni se odnose na iskorišćavanje postojećih mogućnosti preduzeća. Pretpostavka je, naime, da se u preduzeću u toku kalendarske godine mogu izvršiti samo parcijalne promene u faktorima proizvodnje. Zato se u ovom planu traži najpovoljniji odnos između obima proizvodnje, prihoda i troškova poslovanja.

U skladu sa predthodno pomenutom podelom, operativni plan je etapni plan kratkoročnog plana. Njime se planski zadaci konkretizuju u radne zadatke za pojedince, grupe i organizacione jedinice u preduzeću. Prema vremenskom obuhvatu poklapa se sa kratkoročnim planom, ali je mnogo veće specifičnosti. Smatra se da su za većinu preduzeća bitni sledeći pojedinačni operativni planovi: marketinga, proizvodnje, obezbeđenja faktora procesa proizvodnje i cirkulacije finansijskih sredstava.⁶⁵

Prethodno izneto shvatanje je kompatibilno sa shvatanjem po kome se planiranje u preduzeću javlja u tri različita oblika.⁶⁶ To su:

- strategijsko,
- taktičko i
- operativno planiranje.

Strategijsko planiranje rezultira odlukama o viziji, misiji, ciljevima i glavnim strategijskim pravcima preduzeća. Donosioci ovih odluka su vlasnici (preko skupštine akcionara) i vrhovna uprava (upravni odbor).

Taktičko planiranje ima za rezultat poslovni plan. To je godišnji okvir razmišljanja o aktivnostima preduzeća koji je usklađen sa strategijskim planom. Poslovni plan čine: kratkoročni ciljevi i strategije poslovnih funkcija (marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, organizacija i upravljanje i finansije). U taktičko planiranje uključena su sva tri nivoa upravljanja: vrhovna uprava, srednji nivo upravljanja i uprava prve linije.

Operativno planiranje ima za rezultat pojedine segmente poslovnog plana koji se odnose na pojedine programe akcija. Nosioци operativnog planiranja su srednji nivo menadžmenta i menadžment prve linije.

⁶⁴ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 151-156.

⁶⁵ Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 151-156.

⁶⁶ Crego E., Schiffin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 2.

Prema referenci⁶⁷, u preduzeću postoje tri tipa odluka:

- *operativne*, koje se odnose na sadržaj poslovnog plana,
- *taktičke*, koje se odnose na investicione projekte i
- *strategijske*, koje se odnose na same strategije.

Dakle, prema ovoj klasifikaciji, poslovni plan je proizvod operativnog planiranja. Vremenski period koji ovaj plan pokriva je jedna godina. Međutim, moglo bi se reći da je ovakav karakter poslovnog plana tipičan za postojeća preduzeća i postojeće strategijske poslovne jedinice (SPJ) u okviru divizionalizovanog preduzeća koje gaje proces strategijskog planiranja i imaju prethodno usvojen strategijski plan. Za nove SPJ, odnosno za SPJ koje su u postupku nastajanja, prave se poslovni planovi koji obuhvataju period do pet godina. Obzirom da je reč o investicionim centrima, i obzirom da se gornjom klasifikacijom investicijama pripisuje taktički karakter, to i poslovni plan za ovu vrstu SPJ ima taktičko-operativni karakter.

Preduzeća u nastajanju pišu poslovne planove koji u sebi sadrže strategijske, taktičke i operativne odluke. Vremenski period koji se pokriva planom je dve do pet godina. Bilo o kojoj vrsti preduzeća da je reč, izuzetno retko se prave planovi za vremenski period preko pet godina.

Moglo bi se, na osnovu istraživanja literature, kao i u cilju promovisanja ne konfuznog i strukturirano planskog sistema u preduzeću, smatrati da bi bilo neophodno praviti zasebno strategijske i poslovne planove.

Strategijskim planovima, koji bi se odnosili na duži vremenski period (3-5 godina), obuhvatali bi se dugoročni ciljevi, strategije za njihovo ostvarenje, kao i projekti (bez detaljisanja) kojima se realizuju strategije.

Poslovnim planovima, koji pokrivaju jednogodišnji period, obuhvatale bi se tekuće aktivnosti po pojedinim poslovnim funkcijama i u preduzeću u celini, a kojima bi se omogućila implementacija strategija. To znači da bi ovi planovi trebalo da imaju operativni karakter, a njihova izrada za jednu od pretpostavki imala bi strategijski plan preduzeća.

⁶⁷ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 140-141.

GLAVA II: METODOLOGIJA IZRADE POSLOVNOG PLANA

1. UVOD U METODOLOGIJU IZRADE POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan je *dokument* kojim se menadžeri služe u upravljanju preduzećem. Izrada planskog dokumenta i njegov sadržaj predmet su pažnje brojnih autora, odnosno konsultanskih firmi. Metodologiju izrade poslovnog plana, uglavnom, predlažu konsultanti iz oblasti poslovnog planiranja, strategije i finansijskog planiranja. U literaturi može se naći *veći broj pristupa* izradi poslovnog plana. Sve one mogle bi se, prema sopstvenom mišljenju, podeliti u dve velike grupe:

1. metodologija izrade poslovnog plana *postojećih preduzeća* i
2. metodologija izrade poslovnog plana *preduzeća u nastajanju i malih preduzeća*.

1. U prvom slučaju, poslovni plan je, prvenstveno pisan za *interne potrebe (planiranje i kontrola)*. Pretpostavlja se da ova preduzeća neguju proces stratezijskog menadžementa. Međutim, ova preduzeća mogu pisati dva osnovna tipa poslovnog plana:

- poslovni plan *stratezijsko – operativnog* karaktera i
- poslovni plan operativnog, odnosno taktičkog karaktera.

Poslovni plan *stratezijsko – operativnog* karaktera sveukupni je plan preduzeća. On sadrži stratezijske odluke (misiju i viziju, ciljeve i strategije), ali i odluke operativnog karaktera (planovi funkcionalnih područja). Ovakvo shvatanje zastupa prof. dr Jovan Todorović. Na drugoj strani, Husseu D. poslovni plan izjednačuje sa *stratezijskim* planom a Freemantle D., takođe, poslovni plan izjednačuje sa *stratezijskim* planom, ali govori o njegovoj izradi samo za jedan organizacioni deo preduzeća, odnosno za nivo SPJ ili stratezijske funkcionalne jedinice (SFJ).

Poslovni plan *operativnog*, odnosno taktičkog karaktera radi se u preduzećima u kojima je prethodno usvojen stratezijski plan i koji služi kao polazna osnova za izradu poslovnog plana. Kao takav, on sadrži strategije i planove funkcionalnih područja. Prof. dr Dragan Đurićin ovakvom planu pridaje *operativni* karakter. Crego, Schiffirin i Kauss kažu da je poslovni plan rezultat *taktičkog* planiranja. Treba reći, da u literaturi ne postoje potuno usaglašena mišljenja o tome koje su odluke taktičkog a koje operativnog karaktera.

2. Preduzeća u nastajanju, kao i mala preduzeća, pristupaju izradi poslovnog plana, pre svega, *sa ciljem obezbeđivanja finansijskih sredstava*. Naime, investitori i kreditori žele da vide „fukcionisanje preduzeća na papiru” kako bi mogli da donesu odluku o finansiranju određenog preduzetničkog poduhvata. U mnogim (ako ne i svim) izvorima, može se pročitati savet autora da poslovni plan ne treba pisati sa osnovnom svrhom prikupljanja novca, već sa svrhom opredeljivanja budućih poslovnih akcija i obezbeđivanja sredstva kontrole. Inače, najveći broj knjga i vodiča, odnosno priručnika, pisan je za preduzeća u nastajanju kojima je neophodan početni kapital, kao i za mala i srednja preduzeća (mala privreda) kojima su neophodna sredstva za finansiranje ekspanzije biznisa.

Poslovni plan za preduzeća male privrede imaju *stratezijsko – operativni* karakter. To znači, da sadrže u sebi i stratezijske i operativne odluke. Praćenjem vodiča za pisanje poslovnog

plana, preduzetnici čine prve pokušaje ka strategijskom planiranju. Osim toga što upućuju na opredeljivanje osnovnih pravaca akcija (ciljeva i strategija), ovi vodiči obezbeđuju i to, da se ne zaborave mnogi operativni detalji, kojih, inače, preduzetnici, vrlo često, nisu ni svesni.

Kao što se može videti, postoje brojni zajednički elemeneti poslovnih planova za obe grupe preduzeća. Metodologija izrade poslovnog plana operativnog (taktičkog) karaktera koju predlaže Američka menadžment asocijacija kao svoj samostudirajući kurs, prihvatljiva je velikim delom, bez obzira o kojoj vrsti preduzeća da je reč.

2. METODOLOGIJA IZRADE POSLOVNOG PLANA POSTOJEĆIH PREDUZEĆA

Različito poimanje sadržaja i karaktera poslovnog plana, direktno opredeljuje njegovu metodologiju izrade. Ovde bih prezentovala metodologiju izrade poslovnog plana taktičkog, odnosno operativnog karaktera, koju predlaže Američka asocijacija za menadžment.

2.1. PRISTUP PROCESU IZRADE POSLOVNOG PLANA AMERIČKE ASOCIJACIJE ZA MENADŽMENT

Američka asocijacija za menadžment (American Management Association – AMA) godine 1995. izdala je četvrto izdanje samostudirajućeg kursa za izradu poslovnog plana.⁶⁸ Metodologiju izrade poslovnog plana koju predlaže AMA napisali su Edwin T. Crego, Jr. E.T., Peter D. Schiffrin i James C. Kauss, renomirani konsultanti iz oblasti strategije i poslovnog planiranja. Prvo izdanje pomenute knjige izašlo je 1982. godine.

Metodologija izrade poslovnog plana odgovarajuća je za *postojeća preduzeća*, koja pristupaju izradi poslovnog plana *na osnovu postojećeg strategijskog plana*. Pretpostavlja se da postojeća, velika i diversifikovana preduzeća imaju razvijenu praksu strategijskog menadžmenta. Predložena metodologija ne govori o specifičnostima izrade poslovnog plana za preduzeća u nastajanju. Prema navedenim autorima, pretpostavka za izradu poslovnog plana je postojanje strateškog plana preduzeća. Strateški plan preduzeća obuhvata viziju i misiju preduzeća, i njegove ciljeve, kao i osnovne strategijske pravce koje će preduzeće slediti u realizaciji postavljenih ciljeva. Poslovni plan je godišnja agenda, odnosno *godišnji plan poslovanja* koji je konzistentan sa strateškim planom. On se, kao takav sastoji iz *kratkoročnih ciljeva i strategija sa pripadajućim planovima* koje preduzeće formuliše za pet glavnih područja: marketing, proizvodnju, istraživanje i razvoj, organizaciju i upravljanje i finansije. Tako strukturiran, poslovni plan predstavlja osnovu za precizno programiranje aktivnosti pojedinih funkcija koje su neophodne za ostvarenje opisanih strategija u poslovnom planu. Proizilazi, da poslovni plan ima *taktičko – operativni* karakter.

Metodologija koju predlaže Crego, Schiffrin i Kauss može se smatrati apsolutno prihvatljivom za pisanje poslovnih planova taktičkog, odnosno operativnog karaktera.

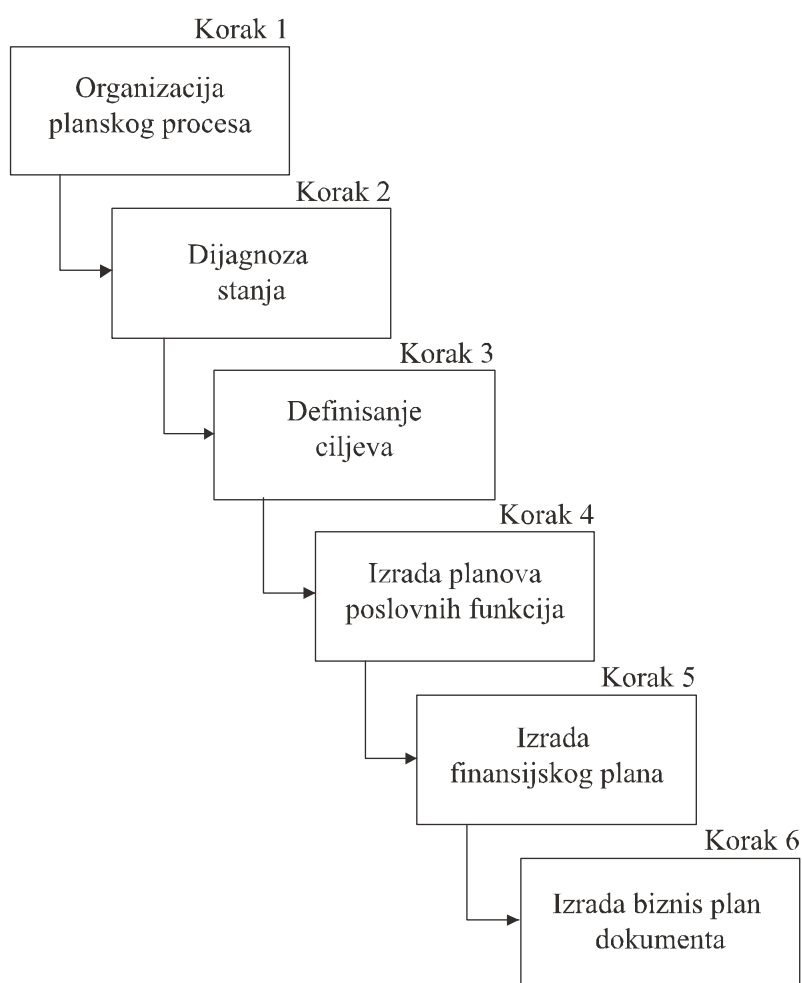
Zato bih ovu metodologiju detaljnije izložila. Međutim, istu bih na više mesta i dopunila. Ono što ostaje nepromenjeno jeste struktura poslovnog plana i fazni redosled u procesu izrade plana.

⁶⁸ Crego E., Jr. E.T., Schiffrin P.D., Kauss J.C., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., American Management Association, 1995.

2.1.1. FAZE PROCESA IZRADE POSLOVNOG PLANA

Formulisanje pojedinačnih strategija jeste iterativan proces, obzirom na visoki stepen međupovezanosti koji postoji između poslovnih funkcija. Međutim, u cilju postizanja konzistentnosti plana mora se ispoštovati logičan redosled aktivnosti. Faze procesa izrade poslovnog plana su sledeće:

1. organizacija procesa planiranja,
2. dijagnoza situacije i predviđanje okruženja,
3. definisanje ciljeva (i strategija),
4. izrada planova poslovnih funkcija,
5. izrada finansijskog plana,
6. izrada planskog dokumenta.

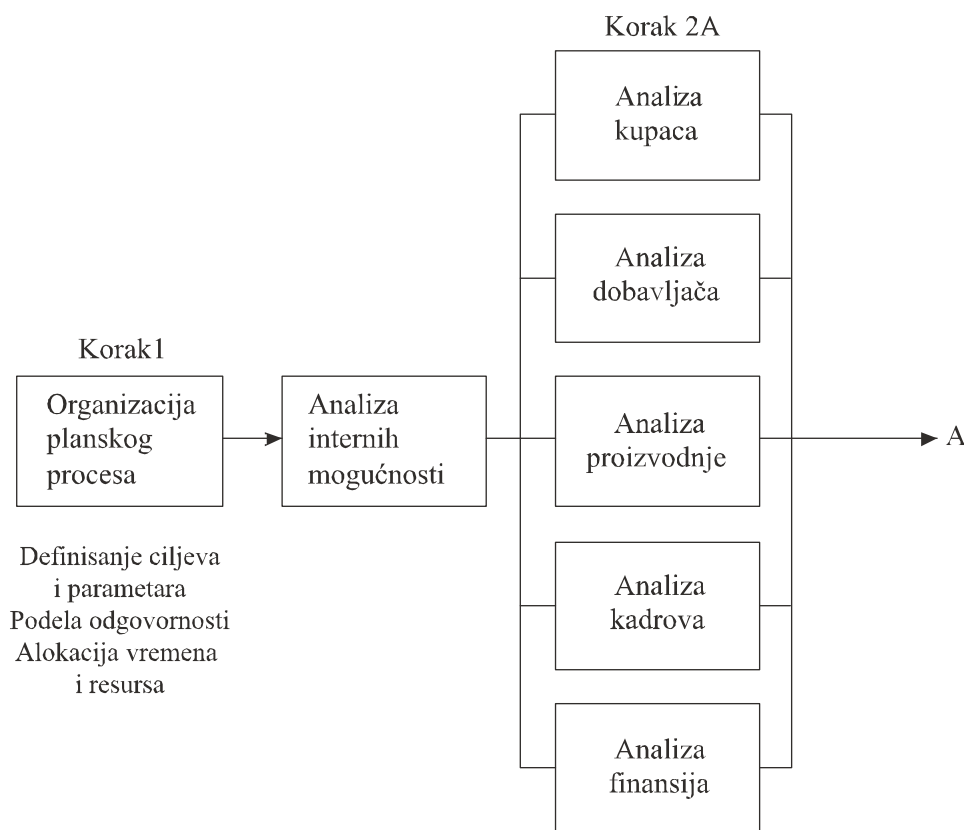


Ilustracija 14.: Proces izrade poslovnog plana (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 10.)

1. *Organizacija procesa planiranja.* Organizacija procesa planiranja jeste preduslov procesa poslovnog planiranja. Ipak, ona ovde stoji kao početni korak u pomenutom procesu, čime se potencira značaj te aktivnosti. Pravilnom organizacijom planskog procesa obezbeđuje se efektivnost i efikasnost planiranja. Organizacija planskog procesa obuhvata postavljanje parametara i ciljeva planiranja, podelu odgovornosti i alokaciju vremena i resursa.

2. *Dijagnoza stanja (sa predviđanjem okruženja)* jeste prvi analitički korak u planskom procesu. Ona se može podeliti na dva dela. U prvom delu (korak 2A) vrši se ocena internih mogućnosti firme – u smislu identifikovanja njenih jakih i slabih strana i pregleda prošlih finansijskih performansi. Drugi njen deo (korak 2B) se odnosi na ocenu eksternih trendova razvoja – u smislu identifikovanja šansi i opasnosti iz okruženja, kao i procene njihovog uticaja na performanse preduzeća (SPJ).

Ilustracija 15. daje uvid u prvi (1) i drugi (2A) korak. Može se videti da elementi analize internih mogućnosti su: analiza odnosa sa kupcima, analiza odnosa sa dobavljačima, analiza proizvodnje, analiza kadrova, analiza opšteg stanja finansijskog zdravlja. Dakle, reč je o analizi marketinških, proizvodnih, istraživačko-razvojnih, kadrovskih i finansijskih mogućnosti preduzeća (SPJ). Analiza i predviđanje eksternog okruženja ima za predmet posmatranja trendova razvoja u domenu tržišta, tehnologije i makroekonomije.

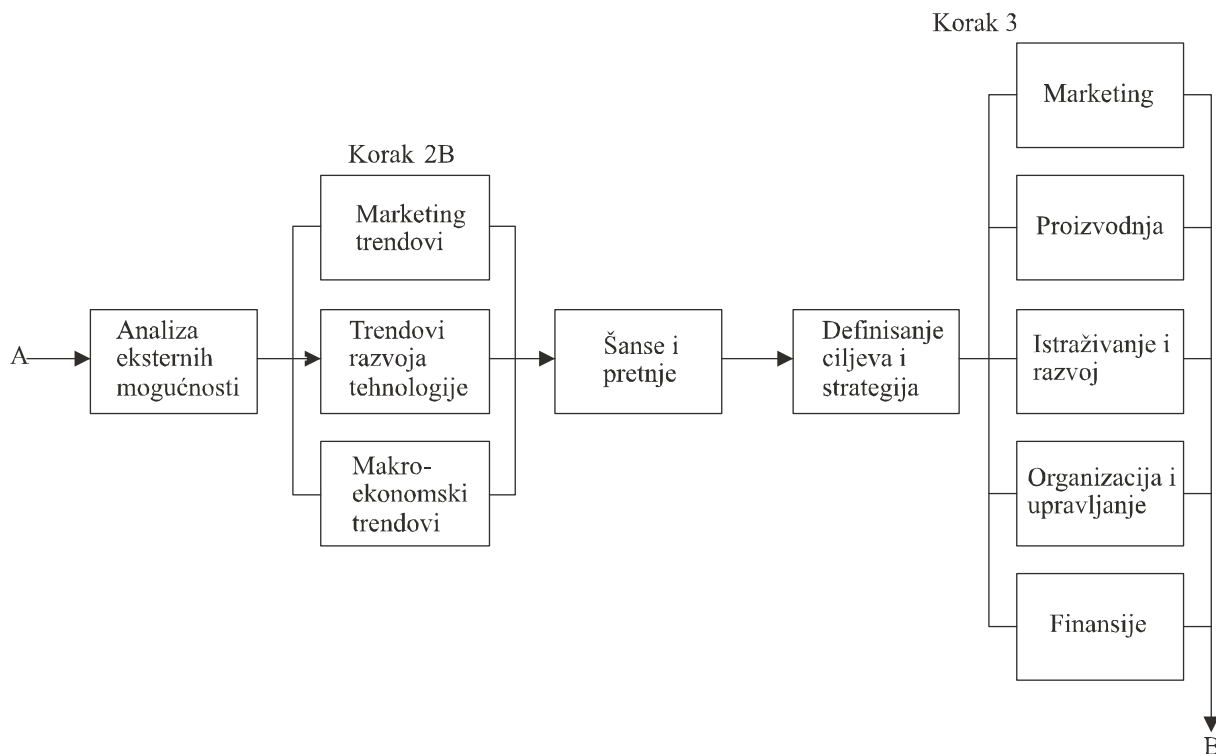


Ilustracija 15.: Tok izrade poslovnog plana: korak 1 i korak 2A (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 200.)

3. *Definisanje ciljeva (i strategija)*. Ciljevi predstavljaju željena stanja ili nivoe aktivnosti kojima teži preduzeće ili neki njegov deo. Ciljevi se formulišu na nivou preduzeća, SPJ ili poslovne funkcije. Ciljevi se definišu za svaku poslovnu funkciju. Vrlo često se dešava da ciljevi poslovnih funkcija budu u konfliktu. Recimo, konflikti ciljeva mogu se javiti između funkcija marketinga i proizvodnje, istraživanja i razvoja i finansija i sl. U tom slučaju, mora se ići na njihovo usaglašavanje.

Turbulentnost, koja je karakteristika savremenog okruženja, prouzrokuje nepredvidivost budućnosti. Iz tog razloga, vrlo često se operiše setom različitih scenarija razvoja faktora u okruženju. Za različita scenarija preduzeće (SPJ) treba da formuliše tzv. kontingentne planove.

Ovo znači da će za različite budućnosti preduzeća (SPJ) imati različite setove ciljeva. Dijagram toka poslovnog plana koji obuhvata segment dijagnoze eksternih trendova (korak 2B) i segment definisanja ciljeva (korak 3) pokazan je ilustracijom 16.

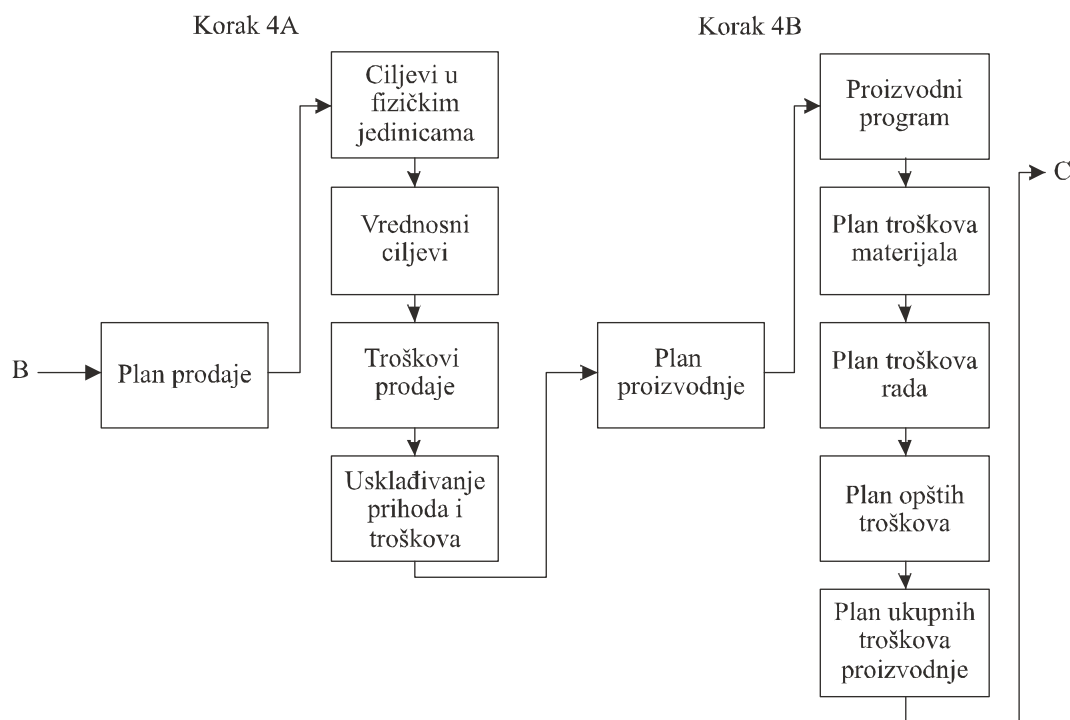


Ilustracija 16.: Tok izrade poslovnog plana: korak 2B i korak 3 (Izvor: Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 201.)

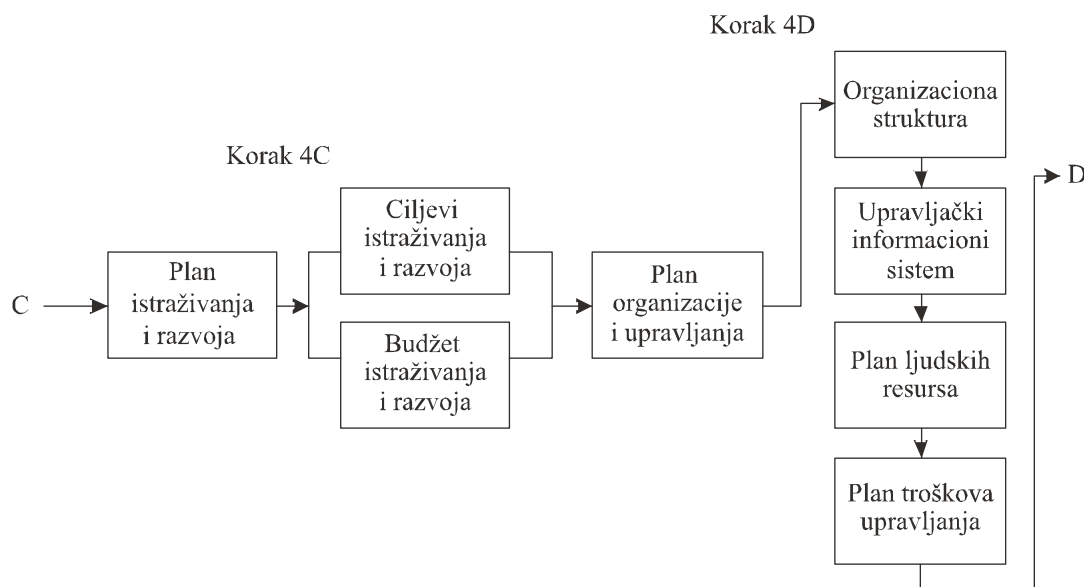
4. *Izrada planova poslovnih funkcija.* Reč je o planovima marketinga, proizvodnje (uključujući i plan nabavke materijala), istraživanja i razvoja, organizacije i upravljanja (uključujući i plan kadrova). Prema prioritetu izrade, na prvom mestu je plan marketinga, a izvedeni planovi su plan proizvodnje, plan investicija, plan istraživanja i razvoja i plan organizacije i upravljanja.

Ilustracija 17. prikazuje dijagram toka poslovnog plana u segmentu izrade plana prodaje (korak 4A) i plana proizvodnje (korak 4B). Glavni elementi plana prodaje su fizički ciljevi prodaje, vrednosni ciljevi prodaje, troškovi prodaje i rentabilitet. Elementi plana proizvodnje su: proizvodni program (terminiranje proizvodnje), plan materijala, plan radne snage, procena opštih i procena ukupnih troškova proizvodnje.

Na ilustraciji 18. dat je segment izrade plana istraživanja i razvoja (korak 4D). Osnovni elementi plana istraživanja i razvoja su: ciljevi i budžet istraživanja i razvoja. Elementi plana organizacije i upravljanja su upravljačka struktura, sistemi upravljanja i informisanja, plan razvoja radne snage i procena troškova administracije i upravljanja.

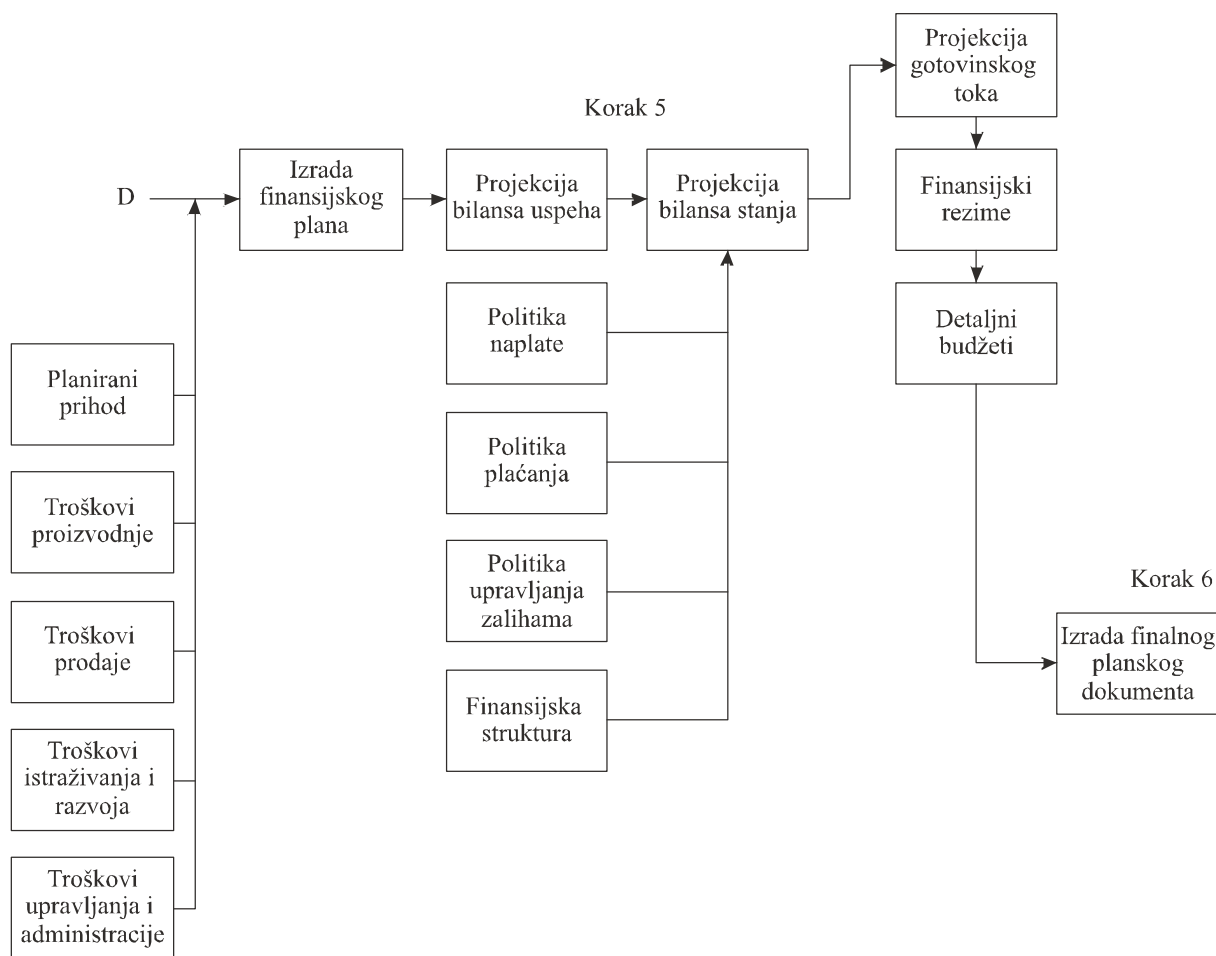


Ilustracija 17.: Tok izrade poslovnog plana: korak 4A i korak 4B (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 202.)



Ilustracija 18.: Tok izrade poslovnog plana: korak 4C i korak 4D (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 203.)

5. *Izrada finansijskog plana* započinje nakon izrade planova poslovnih funkcija. Ciljevi i strategije planova poslovnih funkcija kao i smernice menadžerskog vrha o ciljnom nivou prihoda, troškova prodaje, troškova proizvodnje, troškova istraživanja i razvoja i troškova upravljanja i administracije jesu osnova za projekciju bilansa uspeha. Zatim se uzimajući u obzir politike naplate potraživanja, plaćanja obaveza, politiku upravljanja materijalnim resursima, kao i finansijsku strukturu izrađuje projekcija bilansa stanja, kao i projekcija slobodnog gotovinskog toka. Dijagram toka izrade poslovnog plana u segmentu izrade finansijskog plana (korak 5) i izrade planskog dokumenta (korak 6) dat je na ilustraciji 19.



Ilustracija 19.: Tok izrade poslovnog plana: korak 5 i korak 6 (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 204.)

Finansijski plan predstavljaju tri osnovne projekcije: bilansa uspeha, bilansa stanja i gotovinskog toka, i to na kvartalnoj ili mesečnoj i godišnjoj osnovi. Finansijski plan, osim ovih projekcija, sadrži i projekcije ratio brojeva kao relativnih veličina, koje najjasnije pokazuju poboljšanje ili pogoršanje pojedinih performansi. Reč je o ratio brojevima rentabiliteta, likvidnosti, aktivnosti i finansijske strukture.

Uvažavajući aktivni pristup poslovnom planiranju, finansijski plan može biti osnova za reviziju planova poslovnih funkcija.

Ovde bih pomenula i pristup koji *poslovni plan posmatra u okviru sistema budžetiranja*.⁶⁹ Sistem budžetiranja podrazumeva redovnu pripremu i donošenje sledećih planova:

1. poslovnog plana (budžeta) ili plana rezultata,
2. finansijskog plana (budžeta) sa svojim delovima:
 - plana (budžeta) novčanih tokova ili plana likvidnosti,
 - projektovanog bilansa stanja ili plana finansijske strukture,
 - plana promena finansijskog položaja (tokova obrtnog kapitala i/ili plana novčanih tokova),

⁶⁹ Stevanović N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str. 465-470.

3. specijalnih planova (budžeta) među koje spadaju:

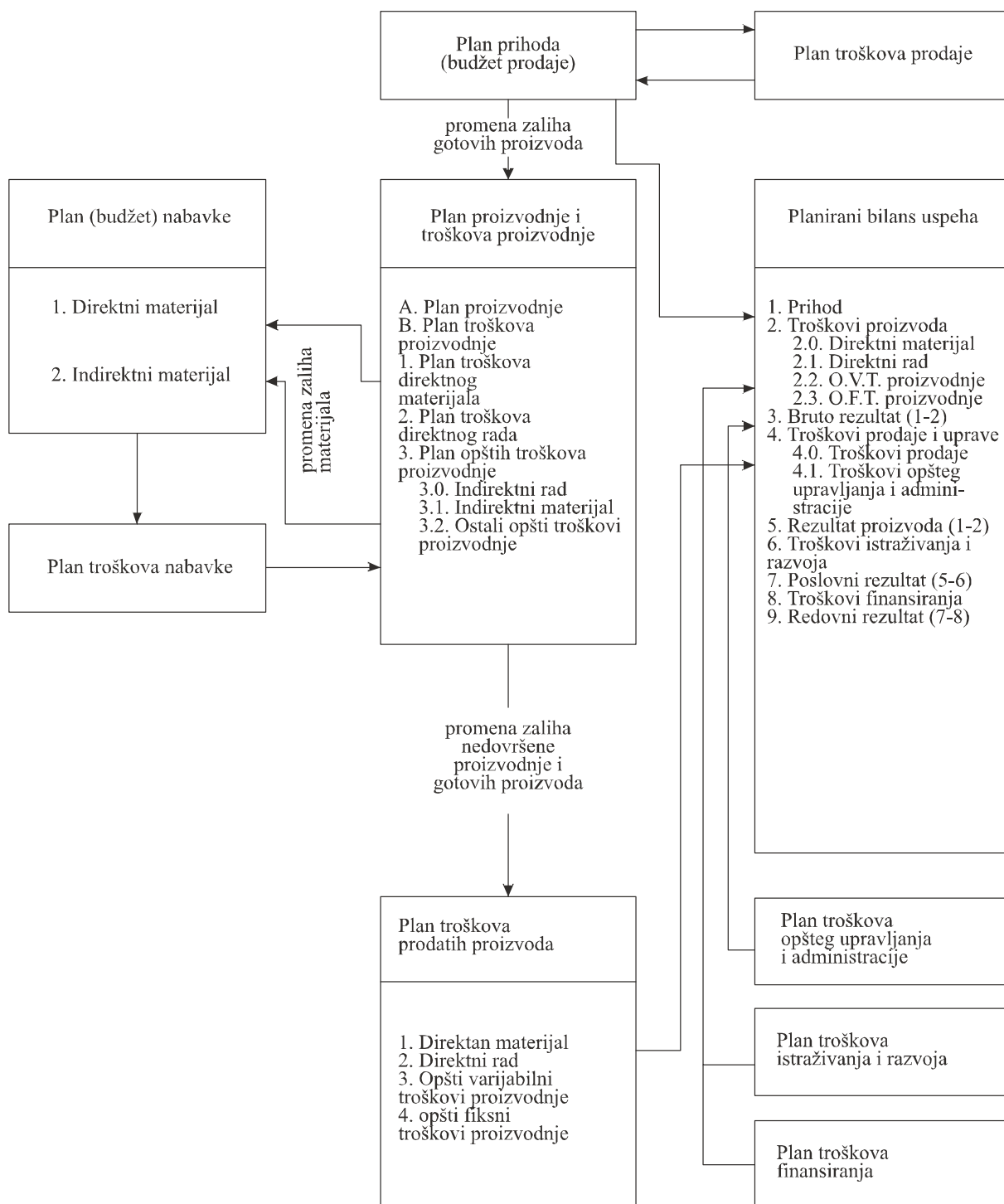
- plan (budžet) kapitalnih ulaganja,
- plan aktivnosti istraživanja i razvoja,
- drugi posebni planovi (budžeti) preduzeća.⁷⁰

Izuzev poslovnog plana, ostali planovi dobijaju se u procesu finansijskog planiranja. Sam poslovni plan je set pojedinačnih planova (planova pojedinih poslovnih funkcija) usaglašenih u okviru planiranog bilansa uspeha.

6. *Izrada planskog dokumenta.* Formalizovan poslovni plan neophodan je kako za eksterne svrhe, tako i za interne svrhe. Izradom planskog dokumenta postižu se tri cilja. Prvo, njime se zaključuje planski proces. Drugo, time se pokazuje ozbiljnost planskog procesa i čvrsto opredeljenje za izabrane ciljeve i strategije. Treće, planski dokument obezbeđuje okvir za ocenu opravdanosti narednih odluka.

Poslovni plan se daje u pisanoj formi. On predstavlja, kao takav, skup teksta i tabela. Dokument treba da počinje sažetkom koji ukratko daje pregled glavnih delova poslovnog plana. Nakon toga, daju se plan marketinga, plan proizvodnje, plan istraživanja i razvoja, plan organizacije i upravljanja, finansijski plan, i na kraju, aneks, odnosno dodaci.

⁷⁰ Moore C., Anderson L., Jaedicke R., Managerial Accounting, prema Stevanović N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str. 466-467.



Ilustracija 20.: Tok izrade poslovnog plana (budžeta) i odnosi u njemu (Izvor: Stevanović N., Upravljačko računovodstvo, Ekonomske fakultet, Beograd, 2000. str.467.)

2.1.2. ORGANIZACIJA PROCESA PLANIRANJA

Organizacija planskog procesa nalazi se u nadležnosti menadžerskog vrha. Prilikom kreiranja organizacionog rešenja procesa poslovnog planiranja, menadžment preduzeća treba da ima na umu sledeće. Prvo, potrebno je, pre svih ostalih aktivnosti, definisati *ciljeve i korisnike* poslovnog plana. Drugo, sve *ključne strane moraju biti uključene* u izradu poslovnog plana. Menadžerski vrh je taj koji treba da identifikuje one koji će biti uključeni (uzimajući u obzir i ljude sa strane – „autsajdere”, na primer poslovne konsultante). Vrhovna uprava mora da istovremeno utvrdi i oblik, kao i tajming njihovog rada u procesu izrade poslovnog plana. Ona mora da zna kako da obezbedi participaciju zaposlenih u meri u kojoj je to poželjno. Treće, *odgovornost* za razvoj i implementaciju plana treba da bude *precizno definisana*. Četvrto, svi koraci procesa planiranja moraju da budu precizno *terminirani*.

Organizacija planskog procesa, čiji je produkt poslovni plan, opredeljena je postojećom organizacionom strukturom preduzeća, kao i organizacionim rešenjem sektora za planiranje. U *manjim preduzećima* najčešće ne postoji stručna služba za planiranje. Posao asistiranja menadžerima na izradi planova obavlja *komisija* koja se formira za tu svrhu. Sa rastom preduzeća, sve više se javlja potreba za formiranjem stalnog organa koji će se baviti ovim aktivnostima. Obično se, u tom slučaju, formira *referat ili služba* u okviru nekog od postojećih sektora (marketing, proizvodnja ili finansije). Sa daljim rastom preduzeća, koji je obično praćen diversifikacijom poslovanja, stižu se uslovi da se oformi *posebna služba ili sektor za planiranje*.⁷¹

Planska služba treba da predstavlja neku vrstu *katalizatora* planske aktivnosti. Ona treba da bude *inicijator i koordinator* aktivnosti planiranja. Takođe, ona treba i da *usmerava* aktivnosti organizacionih delova na planiranju, vrši predviđanje budućnosti, ali i da analizira ostvarenje usvojenih planova. Ona je zadužena i za *pisanje metodologije* izrade pojedinih planova u preduzeću. Osim toga, planska služba ima još jedan „idelološki” zadatak, a to je da *razvija svest* o značaju i neophodnosti izrade planova. Međutim, ona nesme da nameće rešenje nekog problema upravljačkom timu. Odgovornost za ciljeve leži na upravljačkom timu i on je se ne može osloboditi. Zato, preporuka je da uprava treba da bude nezavisna u odnosu na stručnu službu za planiranje, ali da suštinski uvažava njenu stručnu pomoć u procesu izrade poslovnog plana.

U različitim fazama razvoja preduzeća, potrebna su različita znanja i tehnike za pisanje planova. U slučaju malih preduzeća koja imaju homogen proizvodni program i jednostavnu tehnologiju, potreban je planer *tradicionalista*. On planiranje tretira kao budžetiranje (finansijski aspekt planiranja). U slučaju preduzeća koja imaju diversifikovani proizvodni program i razuđenu organizacionu strukturu, potreban je veći broj profila ljudi koji rade na planiranju. Reč je o planerima *specijalistima* za različita područja aktivnosti. Preduzeća koja su konglomeratski diversifikovana, u smislu da imaju više proizvodnih programa, tehnologija i tržišta kojima su ti proizvodi namenjeni, potrebno je da imaju planere širih znanja – *generaliste*.⁷²

Kada je u pitanju izrada poslovnog plana za *diversifikovana preduzeća* sa većim brojem stratejskih poslovnih jedinica u svom sastavu, rešenje je da izrada *poslovnih planova*

⁷¹ Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001. str. 64-69.

⁷² Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001. str. 67.

strategijskih poslovnih jedinica bude u njihovoj nadležnosti. Na drugoj strani, zajednička metodologija za izradu poslovnih planova SPJ, kao i poslovni plan preduzeća treba da bude u domenu odgovornosti planske službe na nivou preduzeća. Strategijske poslovne jedinice prilikom izrade svojih poslovnih planova treba da polaze od strategijskog plana preduzeća i od pomenute zajedničke metodologije. Međutim, najvažniji inputi za izradu njihovih poslovnih planova trebalo bi da budu rezultati istraživanja koje sami obavljaju, kao i aspiracije njihovog upravljačkog tima.

2.1.3. DIJAGNOZA SITUACIJE I PREDVIĐANJE OKRUŽENJA

Prvi analitički korak u procesu izrade poslovnog plana je dijagnoza situacije i predviđanje okruženja. Ovaj korak vrlo je sličan prvoj fazi procesa strategijskog menadžmenta, tj. fazi strategijske analize. Strategijska analiza obuhvata analizu i predviđanje opšteg i konkurentskog okruženja, analizu i projekciju razvoja internih mogućnosti preduzeća, kao i analizu snage i očekivanja ključnih stejkholdera. Ona treba da rezultira u formulisanju misije i ciljeva preduzeća.

Faza dijagnoze situacije i predviđanja okruženja u procesu izrade poslovnog plana ograničava svoj vremenski horizont na godinu dana. Zato, ona koristi rezultate strategijske analize i permanentno ih ažurira. Reč je o inoviranju u realnom vremenu. Sve značajnije promene u internim i eksternim uslovima, bilo aktuelne ili anticipirane, treba da dovedu do reakcije sastavljača poslovnog plana, u smislu revizije ciljeva i/ili strategija, odnosno planova poslovnih funkcija i finansijskog plana. Na taj način, poslovni plan realizuje svoju ulogu instrumenta strategijskog menadžmenta.

Korak dijagnoze situacije i predviđanje okruženja ima dve komponente: analizu internih mogućnosti i analizu i predviđanje eksternog okruženja. Analizom internih mogućnosti dolazimo do identifikovanja jakih i slabih strana preduzeća (SPJ), a analizom i predviđanjem eksternog okruženja obezbeđujemo identifikovanje šansi i opasnosti koje se nude, odnosno koje vrebaju iz okruženja. Reč je o četiri grupe faktora koje simultano posmatrano daju SWOT ili (TOWS) matricu.

2.1.3.1. ANALIZA INTERNIH MOGUĆNOSTI

Analiza internih mogućnosti ima za svrhu *identifikovanje snaga i slabosti* preduzeća (SPJ). U ovoj fazi ocenjuje se uspešnost realizacije funkcionalnih strategija. Reč je o preduzimanju detaljne analize marketinških, proizvodnih, istraživačko-razvojnih, kadrovskih i finansijskih mogućnosti preduzeća (SPJ). Pouzdanost rezultata analize povećava se ukoliko je vremenski period na koji se analiza odnosi duži. Poželjno je, upravo iz tog razloga, da to bude period 3-5 godina.

OCENA MARKETING STRATEGIJE

Ocena marketing strategije, odnosno analiza marketinških mogućnosti usmerena je na *ocenu zarađivačke snage* preduzeća (SPJ), tj. na ocenu sposobnosti generisanja prihoda.

Za ocenu marketing strategije, potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:

- Ko su i ko su bili glavni kupci?
- Koji su proizvodi ili usluge bili predmet njihove kupovine?
- Koji je obim njihovih kupovina?

- Kako na nivo prodaje utiču cene, promocija i distribucija?
- Kolika je cenovna elastičnost tražnje?

Odgovori na ova pitanja mogu se dobiti iz računovodstvenog sistema, kao i izvan računovodstvene evidencije.

Analiza marketinških mogućnosti olakšava se korišćenjem radnih tabela. Najčešće korišćene radne tabele su: analiza glavnih kupaca, analiza prihoda po proizvodima, kao i analiza geografske distribucije kupaca.

Analiza prodaje glavnim kupcima obuhvata analizu prodaje onim kupcima koji apsorbuju značajan deo prodaje preduzeća. Tabela 1. omogućuje komparativni pregled prodaje i prihoda od prodaje za svakog glavnog kupca ili segmenta kupaca (tržišnog segmenta) za prošli petogodišnji period.

Sa tabele se može lako sagledati da li prodaja glavnim kupcima stagnira, raste ili opada. Poređenjem procentualne promene prodaje glavnom kupcu sa procentualnom promenom prodaje na nivou preduzeća (SPJ) može se oceniti doprinos konkretnog kupca rastu preduzeća (SPJ). Veličina koja se, takođe, analizira jeste prihod po porudžbini (revenue per order). Pretpostavka je da svaka porudžbina kupca iziskuje izvesne troškove prodaje i promocije, distribucije, obrade iste i sl. Tako, prihod po porudžbini meri efikasnost prodaje glavnim kupcima. On pokazuje veličinu napora (troškova) koja je neophodna za održavanje nekog nivoa prodaje ili sposobnost da se generiše dodatni prihod od prodaje nekom kupcu.

Kupci	Godine					% promene za 5 godina
	1995	1996	1997	1998	1999	
1. Kupac:						
Prihod od prodaje						
Prihod po porudžbini						
2. Kupac:						
Prihod od prodaje						
Prihod po porudžbini						
3. Kupac:						
Prihod od prodaje						
Prihod po porudžbini						
n. Kupac:						
Prihod od prodaje						
Prihod po porudžbini						

Tabela 1.: Analiza prodaje glavnim kupcima (Modifikovano prema Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 18.)

Ukoliko je lista kupaca ekstenzivna, oni se mogu agregirati u tržišne segmente. Kupci se mogu agregirati, na primer, prema kriterijumima grane, krajnje potrošnje, ciljevima kupovine i sl. U ovom slučaju, geografski kriterijum se ne koristi, obzirom da je cilj utvrditi ko su glavni kupci, koliko i zašto kupuju, a ne gde kupuju.

Analiza prihoda po proizvodima jedna je od najvažnijih analiza marketinške strategije. Ova analiza obezbeđuje osnovu za utvrđivanje da li postojeći miks proizvoda ili usluga proizvodi

dovoljno prihoda za preduzeće (SPJ), sada i u budućnosti, i da li su izvesne izmene u tom miks u neophodne ili poželjne.

Ova analiza se obavlja koristeći tabelu 2. – analiza prihoda po proizvodima – 5-godišnji trend. Reč je o komparativnom pregledu na godišnjoj osnovi za period poslednjih 3-5 godina obima prodaje (i jedinicama) i prihoda od prodaje (u dinarima) za svaku ključnu liniju proizvoda ili usluga.

Obim prodaje predstavlja broj jedinica proizvoda koji su prodani tokom godine. Poređenjem podataka za 5-godišnji period, ocenjuje se da li tražnja za datim proizvodom stagnira, raste ili opada. Prihod od prodaje jeste vrednosti izraz prodaje u fizičkim jedinicama. Analizirajući prihod od prodaje za 5-godišnji period može se utvrditi da preduzeće (SPJ) ima rastući, stagnirajući ili opadajući prihod određenog proizvoda ili usluge.

Kupci	Godine					% promene za 5 godina
	1995	1996	1997	1998	1999	
1. Proizvod:						
Prosečna cena						
Obim prodaje						
Prihod od prodaje						
2. Proizvod:						
Prosečna cena						
Obim prodaje						
Prihod od prodaje						
3. Proizvod:						
Prosečna cena						
Obim prodaje						
Prihod od prodaje						

Tabela 2.: Analiza prodaje glavnim kupcima (Modifikovano prema Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 20.)

Suština ove analize jeste razumevanje cenovne elastičnosti tražnje po proizvodima. Efekat promene cena na tražnju, odnosno prihod od prodaje može biti pozitivan ili negativan. Pozitivan uticaj povećanja cena na prihod od prodaje može da se ostvari i uz propratni pad obima prodaje (u jedinicama proizvoda). Pad cena nije dobrodošao ukoliko on ne dovodi do povećanja prihoda od prodaje, a po osnovu povećanja tražnje za proizvodima.

Analiza prihoda po proizvodima nije sama po sebi dovoljna. Naime, u odgovornosti marketinga se nalaze, osim prodaje i prihoda od prodaje i profit koji se ostvaruje po proizvodnim kategorijama i pojedinačnim proizvodima, ali i tržišno učešće koje zahvata jedno preduzeće (SPJ) u grani.

Međutim, procena rentabiliteta, odnosno profita koji odbacuju pojedini proizvodi moguća je samo nakon upoznavanja troškova prodaje, proizvodnje, istraživanja i razvoja i dr. Što je predmet kasnije analize u ovom radu. Nakon spoznaje ovih veličina, moguće je napraviti i tabelu koja će omogućavati analizu rentabiliteta po proizvodima. P. Drucker je svojevremeno

dao sledeću klasifikaciju proizvoda, a koja može pomoći upravi preduzeća (SPJ) u upravljanju proizvodnim programom.⁷³

Po toj klasifikaciji postoji 11 kategorija proizvoda:

1. *Današnji hranioci*. Ovi proizvodi imaju značajan obim prodaje, daju veliki doprinos profitu, još uvek pred sobom imaju mogućnost rasta.
2. *Sutrašnji hranioci* imaju veliko tržište, dobro su prihvaćeni, najveći rast se očekuje u budućnosti.
3. *Produktivni specijaliteti* imaju ograničeno i distinktivno tržište. Doprinos neto dobiti treba da bude veći od njihovog učešća u obimu prodaje, a učešće u troškovima dobrim delom niže.
4. *Proizvodi u razvoju* nalaze se u fazi uvođenja i njihov potencijal na vreme treba predvideti.
5. *Promašaji* su proizvodi koje treba dijagnosticirati i na osnovu te dijagnoze doneti odluku o amputaciji ili oživljavanju.
6. *Jučerašnji hranioci*. Obično imaju veliki obim prodaje ali daju mali doprinos dobiti. Njih čeka eliminacija kad za to dođe vreme.
7. *Poslovi popravke* su poslovi koji su visoko potencijalni ali boluju od lakše bolesti koju je lako izlečiti (na primer, preusmeriti se na drugi kanal distribucije).
8. *Nepotrebni specijaliteti* su proizvodi koji su nepotrebno diferencirani i predstavljaju kap u moru raznolikih specijaliteta.
9. *Neopravdani specijaliteti* su nastali besmislenim diferenciranjem. Značajno i konstantno povećavaju troškove i slabe rezultate preduzeća (SPJ).
10. *Investicije u menadžerski ego* su „ponosi” menadžera koji su predmet njihove pažnje i ljubavi. Zato crpe ogromne resurse ali rezultati koji su na pomolu uvek izmiču. Zato im treba dati ograničeno vreme za dokazivanje potencijala.
11. *Pepeljuge* ili, kako se još nazivaju, *spavači* su nepažnjom menadžera ostavljeni postrani i, vrlo verovatno, da bi postigli dobre rezultate samo ukoliko bi im se pružila šansa.

Analiza geografske distribucije kupaca. Tabela 3. omogućava analizu geografske distribucije kupaca. U tabeli se daju na komparativnoj osnovi za 5-godišnji period podaci o fizičkom obimu prodaje, prihodima od prodaje i odgovarajućim troškovima od prodaje za glavna geografska područja koja opslužuje preduzeće (SPJ). Svrha analize je utvrđivanje bazičnog odnosa između troškova prodaje i prihoda od odnosne prodaje. Fokalna tačka ove analize je racio prihod/troškovi prodaje. Ukoliko postoji znatna razlika u vrednosti racia između pojedinih geografskih područja, preduzeće (SPJ) mora da odluči da li da koncentriše svoje napore na podsticanje tražnje i prodaje na visoko isplativim područjima ili da implementira produktivnije i manje skupe marketing strategije u manje isplativim geografskim područjima.

⁷³ Drucker P., Managing for Results, prema Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1993., str. 276-281.

**OCENA STRATEGIJE PROIZVODNJE ILI USLUGA
(ANALIZA PROIZVODNIH MOGUĆNOSTI)**

Ocena strategije proizvodnje primerno je usmerena na *sposobost kontrole troškova*. Faktori koji najviše utiču na troškove su materijali, radna snaga (ili produktivnost radne snage) i objekti. Nakon analize ovih faktora, njihovog uticaja na sveobuhvatne troškove proizvodnje, menadžment treba da bude u mogućnosti da odgovori na pitanje: koji proces i tehnologiju treba koristiti u proizvodnji proizvoda i usluga?

Područje	Godine					% promene za 5 godina
	1995	1996	1997	1998	1999	
1. Područje						
Fizički obim prodaje						
Prihod od prodaje						
Troškovi prodaje (1)+(2)+(3)						
Troškovi prodajne operative (1)						
Troškovi promocije (2)						
Troškovi distribucije (3)						
Racio prihodi/troškovi prodaje						
2. Područje						
Fizički obim prodaje						
Prihod od prodaje						
Troškovi prodaje (1)+(2)+(3)						
Troškovi prodajne operative (1)						
Troškovi promocije (2)						
Troškovi distribucije (3)						
Racio prihodi/troškovi prodaje						
3. Područje						
Fizički obim prodaje						
Prihod od prodaje						
Troškovi prodaje (1)+(2)+(3)						
Troškovi prodajne operative (1)						
Troškovi promocije (2)						
Troškovi distribucije (3)						
Racio prihodi/troškovi prodaje						

Tabela 3.: Analiza geografske distribucije kupaca (Modifikovano prema Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 22.)

Analiza strategije proizvodnje odvija se kroz davanje odgovora na pitanja:

- Koje materijale, osnovne i pomoćne, preduzeće (SPJ) koristi? Ko je dobavljač i koje su količine u pitanju? Po kojim cenama se nabavlja materijal?
- Koliki su troškovi radne snage u smislu plata i drugih nadoknada? Kolika je produktivnost radne snage?
- Koliki su troškovi opreme i objekata? Kolika je produktivnost opreme? Kakav je odnos između obima proizvodnje, produktivnosti opreme i produktivnosti radne snage?

Informacije koje su neophodne za odgovore na postavljena pitanja mogu se dobiti iz računovodstvenog informacionog sistema.

Ova analiza treba da rezultira definisanjem standardnih troškova proizvodnje za svaki proizvod. Na osnovu standardnih troškova proizvodnje priprema se operativni plan proizvodnje. Analiza standardnih troškova proizvodnje odvija se preko: analize troškova radne snage, analize troškova objekata i opreme, analize troškova materijala i krive iskustva.

Analiza troškova radne snage. Tabela 4. koristi se za komparativnu analizu troškova radne snage po glavnim grupama proizvodnih radnika za period od 5 godina. Za svaku klasu radnika daju se četiri tipa informacija. Prvo, prosečan trošak po jedinici radne snage podeljen je na dve komponente: plate i druge nadoknade ili beneficije uz redovnu platu (nadoknade za topli obrok, prevoz i dr.). Prosečni troškovi po zaposlenom dobijaju se sabiranjem obe komponente. Drugo, podaci o broju zaposlenih po grupama pokazuju trendove u razvoju strukture zaposlenih. Treće, podaci o produktivnosti radne snage govore o trendu proizvodnje po zaposlenom u poslednjih 5 godina. Četvrto, racio nadzora pokazuje efikasnost nadzorničkog posla. On označava odnos između broja nadzornika (supervizora) i broja radnika. Uvođenje ovog racia u analizu inspirisano je željom uprave da rast produktivnosti, kao autput nadzorničkog posla prevazilazi troškove nadzora.

Faktor troškova	Godine					% promene za 5 godina
	1995	1996	1997	1998	1999	
1. Vrsta radnika:						
Ukupni prosečni troškovi						
Plata						
Druge nadoknade						
Broj zaposlenih						
Proizvodnja po radniku						
Racio nadzornik/radnik						
Ukupni troškovi radne snage						
2. Vrsta radnika:						
Ukupni prosečni troškovi						
Plata						
Druge nadoknade						
Broj zaposlenih						
Proizvodnja po radniku						
Racio nadzornik/radnik						
Ukupni troškovi radne snage						
3. Vrsta radnika:						
Ukupni prosečni troškovi						
Plata						
Druge nadoknade						
Broj zaposlenih						
Proizvodnja po radniku						
Racio nadzornik/radnik						
Ukupni troškovi radne snage						

Tabela 4.: Analiza troškova radne snage (Modifikovano prema Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 24.)

Analizom se utvrđuje da li je trend troškova radne snage i njene produktivnosti rastući, stabilan ili opadajući. Međutim, vrlo je bitno posmatrati i pomenute trendove uporedno. Rast troškova iznad rasta produktivnosti radne snage može da ukazuje na verovatnu cenovnu nekonkurentnost proizvoda.

Analiza troškova objekata opreme. Tabela 5. korisna je za potrebe analize troškova i produktivnosti objekata opreme. Tabela daje tri tipa informacija za period od 3-5 godina. Prvo, ukupne troškove građevinskih objekata. Ovi troškovi su podeljeni na dve komponente: prostor i komunalne usluge (troškovi infrastrukture). Drugo, tabela daje podatke o kapitalnoj opremi i njenoj produktivnosti, odnosno podatke o obimu proizvodnje, troškovima investicionog i tekućeg održavanja. Treće, tabela govori i o stepenu korišćenja kapaciteta, odnosno o trendu odnosa između ostvarene proizvodnje i potencijalne ili pune proizvodnje.

Analiza troškova objekata i opreme treba da omogući zaključivanje da li su trendovi ovih troškova rastući, stabilni ili opadajući.

Troškovni faktor	Godine					% promene za 5 godina
	1995	1996	1997	1998	1999	
1. Građevinski objekti ukupan trošak						
Prostor						
Trošak po jedinici prostora						
Troškovi infrastrukture (komunalije)						
2. Oprema						
Pozicija:						
Produktivnost/output						
Trenutna vrednost investicija						
Održavanje						
Pozicija:						
Produktivnost/output						
Trenutna vrednost investicija						
Održavanje						
Pozicija:						
Produktivnost/output						
Trenutna vrednost investicija						
Održavanje						
3. Stepen korišćenja kapaciteta						

Tabela 5.: Analiza troškova objekata i opreme (Modifikovano prema Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 26.)

Analiza troškova materijala. Tabela 6. omogućava analizu troškova materijala. Tabela sadrži četiri tipa informacija, i to o:

1. sirovinama (glavnim sirovinama ili sastojcima koje ulaze u sastav proizvoda ili usluge),
2. dobavljačima (glavnim dobavljačima ključnih sirovina),
3. cenama (prosečnim troškovima nabavke svake vrste sirovina),
4. količinama (količinama nabavke svake vrste sirovina od svakog dobavljača).

Pozicija	Dobavljač	Godine						% promena za 3 godine	
		1997		1998		1999			
		cena	obim	cena	obim	cena	obim	cena	obim

Tabela 6.: Analiza troškova materijala (Modifikovano prema Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 27.)

Na osnovu ovih informacija dobijaju se prosečni godišnji troškovi materijala po proizvodima. Na osnovu analize pomoću ove tabele može se doći i do zaključka o zavisnosti do nekih dobavljača. U skladu sa tim, može se sagledati i uticaj dobavljača na rentabilitet.

Kriva iskustva. Iako, Crego i dr. u svojoj metodologiji ne predlažu korišćenje ovog koncepta, smatram, obzirom da je analiza proizvodne strategije usmerena na kontrolu troškova, da je na ovom mestu poželjno, ukoliko preduzeće raspolaže takvom mogućnošću obrade podataka, korišćenje koncepta krive iskustva. Kriva iskustva govori o tendenciji da se troškovi po jedinici proizvoda smanjuju kao rezultat kumuliranog iskustva, odnosno povećanja obima proizvodnje.

Kriva iskustva može se prikazati jednačinom:

$$C_t = C_0(P_t/P_0)^{-Q}$$

gde je:

C_0C_t =troškovi po jedinici (korigovani za efekte inflacije) u vremenu O i t, respektivno,

P_0P_t =kumulirani obim proizvodnje u vremenu O i t, respektivno,

Q =konstanta koja odražava promenljivost troškova po jedinici u zavisnosti od kumuliranog obima.

U logaritamskom obliku ova jednačina ima sledeći oblik:

$$\text{Log}C_t = \text{Log}C_0 - Q\log(P_t/P_0)$$

Ovaj koncept ima značajno mesto u strategijskoj analizi. Njegova korisnot naročito se ogleda u razmatranju mogućnosti ostvarenja povoljne strategijske pozicije po osnovu strategije vođstva u troškovima i strategije fokusa na vođstvo u troškovima. Koncept krive iskustva ima praktičnu upotrebu u analizi uslova ulaska u novo poslovno područje, analizi troškovnih implikacija metoda i tempa rasta i sl. Kriva iskustva ima izuzetan značaj prilikom donošenja odluka o cenama, a naročito kada su u pitanju cene proizvoda koje preduzeće (SPJ) planira da uvede na tržište.

OCENA STRATEGIJE ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

Svrha strategije istraživanja i razvoja jeste održavanje ili unapređenje konkurentske pozicije preduzeća (SPJ). Ocena strategije istraživanja i razvoja zavisi od samih ciljeva istraživanja i razvoja u konkurentskom preduzeću (SPJ).

U oceni ove strategije polazi se od sledećih pitanja:

- Da li su programirani ciljevi ostvareni?
- Da li rezultati istraživačko-razvojnih aktivnosti opravdavaju nivo investicija?
- Da li trenutne istraživačko-razvojne aktivnosti odgovaraju tržišnim trendovima?

Strategija istraživanja i razvoja mora da bude evaluirana *u kontekstu rezultata eksterne dijagnoze*. U tom slučaju, frekventna su sledeća pitanja:

- Kolika je brzina reagovanja na potrebe i preferencije kupaca?
- Kakav je odnos istraživačko-razvojnih aktivnosti koje se obavljaju unutar preduzeća sa trendovima koji se javljaju u eksternom okruženju?
- Kakva je reputacija preduzeća (SPJ) po pitanju inovacija? Kakav je kvalitet proizvoda posmatran očima naših posmatrača? Kolika je učestalost uvođenja novih ili unapređenja postojećih proizvoda ili usluga?

Odgovorima na ova pitanja dajemo ocenu efektivnosti ili efikasnosti istraživačko-razvojnih aktivnosti.

OCENA STRATEGIJE ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA

Osnovni pokazatelj stanja organizacije i upravljanja jeste produktivnost. O stanju organizacije i upravljanja govore i sledeći pokazatelji: brzina donošenja odluka, fluktuacija zaposlenih i menadžera, žalbe i prigovori zaposlenih, satisfakcija potrošača.

U oceni strategije organizacije i upravljanja predmet analize su i jasnoća ciljeva, konzistentnost organizacione strukture, podela odgovornosti i sistem izveštavanja, sistem kontrole kvaliteta, sistem komuniciranja, radna disciplina, radni moral, sistem nagrađivanja i sl.

Posebnu dimenziju u oceni strategije organizacije i upravljanja čini *analiza kadrovske strukture*. Ovde se sagledava:

- usaglašenost trenutnog sa ciljnim profilom kadrova,
- efektivnost procedure regrutovanja i praćenja kadrova,
- efektivnost politika i procedura treniranja i razvoja postojećeg osoblja,
- efektivnost procedura usmeravanja, ocene i poboljšanja performansi.

Ova analiza odgovara analizi svih profila kadrova u preduzeću (SPJ) – izvršnom, tehničkom, profesionalnom, nadzornom i menadžerskom. Jedan drugi autor predlaže analizu kadrova u upravi, analizu nerukovodećeg personala i analizu odnosa sa sindikatima.⁷⁴

Analiza rukovodećeg kadra obavlja se davanjem odgovora na sledeća pitanja:

⁷⁴ O'Hara P., *The Total Business Plan*, John Wiley&Sons, Inc., 1994., str. 125-128.

- Ko su ključni menadžeri preduzeća (SPJ) (njihova imena i nadležnosti)?
- Koje su snage/prednosti trenutnog upravljačkog tima?
- Šta se preduzima za otklanjanje njegovih slabosti/nedostataka?
- Kolika je ukupna kompenzacija menadžera izražena u gotovini i koliko je njihovo vlasništvo u preduzeću?
- Kakve su druge nadoknade (posebne privilegije) članova uprave (na primer, opcije za kupovinu akcija)?
- Ko su članovi upravnog odbora?
- Koja bi dodatna ekspertiza dodatno ojačala kompetentnost upravnog odbora?
- Ko su konsultanti preduzeća (pojedinačno i preduzeća u kojima oni rade)?

Pitanja kojima se *analizira nerukovodeći kadar* su sledeća:

- Kakve su sposobnosti ili nesposobnosti kadrova u svim poslovnim funkcijama – proizvodnji, marketingu, finansijama i dr. da doprinesu promenama poslovne funkcije u kojoj rade, da variraju veličinu posla, da promene prioritete rada, da pruže inovativnost u radu, da postižu ciljeve, da se drže dogovorenog vremenskog rasporeda i budžeta i sl.
- Kakva je fluktuacija zaposlenih bila pre 2 godine, pre godinu dana, sada?
- Kakva je fluktuacija zaposlenih komparativno sa drugim stratezijskim poslovnim jedinicama/preduzećima u grani/regionu (da li je manja ili veća) i zašto je takva?
- Koje je kadrove teže zameniti ukoliko se to pokaže neophodnim u nastupajućoj godini?
- Koja se procedura regrutovanja do sada koristila i koliko je bila uspešna?
- Koji su programi treninga održani, odnosno uobičajeni u preduzeću (SPJ)? Koliko su uspešni, odnosno kakvi su rezultati postignuti?

OCENA FINANSIJSKE STRATEGIJE

Ocena finansijske strategije zasniva se na posmatranju pet uzajamno povezanih oblasti. To su:

1. likvidnost,
2. upravljanje aktivom,
3. upravljanje dugom,
4. rentabilitet,
5. gotovinski tok.

Za ocenu finansijske strategije koriste se podaci iz računovodstvenih izveštaja (bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o gotovinskim tokovima). Stavljanjem u odnos pojedinih pozicija ovih izveštaja dobijaju se *racio brojevi*. Tabela 7. daje pregled osnovnih racio brojeva.

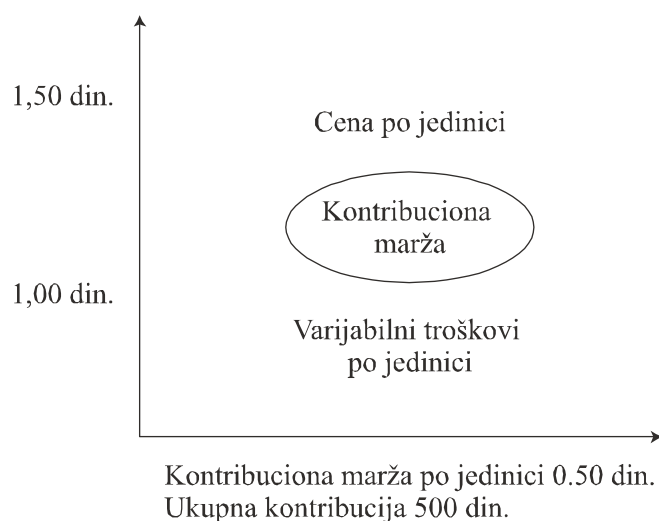
Racio brojevi mogu se koristiti na dva načina. Prvo, poređenjem racio brojeva preduzeća (SPJ) sa prosekom u grani ili sa granskim liderom ocenjuje se konkurentska pozicija preduzeća (SPJ). Drugo, analizom racio brojeva u proteklom periodu (recimo, 3-5 godina) uočava se trend koji može biti i osnova za njihovu projekciju u budućnosti.

Na osnovu analize racio brojeva dolazimo do odgovora na sledeća pitanja:

- Kakva je likvidnost, odnosno mogućnost plaćanja u kratkom roku?
- Koliki je intezitet investiranja (meren procentom prodaje koji se investira)?
- Kakva je pozicija duga? Da li nivo duga uvećava ili smanjuje rentabilitet?
- U kom obimu gotovinski tok utiče na rast zaduženja i pad rentabiliteta?

Finansijska strategija treba da bude evaluirana u smislu sposobnosti da podrži, pre nego da ograniči ostvarenje strateških ciljeva.

Interna analiza da bi bila potpuna može se dopuniti primenom još nekih dopunskih analiza. Jedan od njih jeste analiza kontribucione marže.



Analiza kontribucione marže ima za svrhu ocenu doprinosa svake jedinice proizvoda rentabilitetu preduzeća (SPJ). Kontribuciona marža predstavlja razliku između prodajne cene i varijabilnih troškova po jedinici. Analiza kontribucione marže pomaže ocenu adekvatnosti proizvodnog asortimana. Generalno posmatrano, najviše kompanija želi izbalansirani miks proizvoda sa niskom i proizvoda sa visokom kontribucionom maržom.

Vrste racio analize	Tipičan racio	Suština	Računanje
Likvidnost	Racio tekuće likvidnosti	Kratkoročna solventnost	<u>Tekuća aktiva</u> Tekuće obaveze
	Brzi racio	Sposobnost plaćanja tekućih obaveza	<u>Tekuća aktiva - zalihe</u> Tekuće obaveze
Aktivnost	Koeficijent obrta zaliha	Odgovarajući nivo zaliha kao komponenta aktive	<u>Troškovi realizovanih proizvoda</u> Prosečne zalihe
	Koeficijent obrta trajne aktive	Stepen korišćenja kapaciteta opreme	<u>Ukupan prihod</u> Prosečna neto trajna aktiva
	Koeficijent obrta ukupne aktive	Odgovarajući nivo prihoda koji odgovara investicijama u aktivu	<u>Ukupan prihod</u> Ukupna aktiva
Finansijska struktura	Stepen kreditne zaduženosti	Sposobnost zaduživanja	<u>Ukupan dug</u> Ukupna aktiva
	Raci pokrića kamata profitom	Sposobnost plaćanja tekućih kamata	<u>Dobit pre poreza i kamata</u> Kamate
Rentabilitet	Stopa neto dobitka u odnosu na prodaju	Generisanje profita po dinaru prodaje	<u>Neto profit posle oporezivanja</u> Kamate
	Prinos na ukupnu aktivu	Kombinovani efektni stvaranja profita po osnovu prodaje i korišćenja aktive	<u>Neto profit posle oporezivanja</u> Prosečan nivo ukupne aktive
	Prinos na vlasnički kapital	Stopa prinosa na akcijski kapital	<u>Neto profit posle oporezivanja</u> Prosečan kapital
Tržišna vrednost	Cena/Prinos	Prodajna vrednost opštih akcija u odnosu na prinos	<u>Cena opštih akcija</u> Prinos po oštoj akciji
	Cena/Knjigovodstvena vrednost	Prodajna vrednost opštih akcija u odnosu na knjigovodstvenu vrednost	<u>Cena opštih akcija</u> Knjigov. vrednost opšte akcije

Tabela 7: Racio brojevi (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, American Management Association, 1995., str. 33.)

Prelomna tačka. Analiza internih mogućnosti trebalo bi da obuhvati i analizu prelomne tačke. Prelomna tačka pokazuje nivo prodaje na kome dolazi do izjednačenja ukupnih prihoda sa ukupnim troškovima.

Prelomnu tačku utvrđujemo po sledećem obrascu:

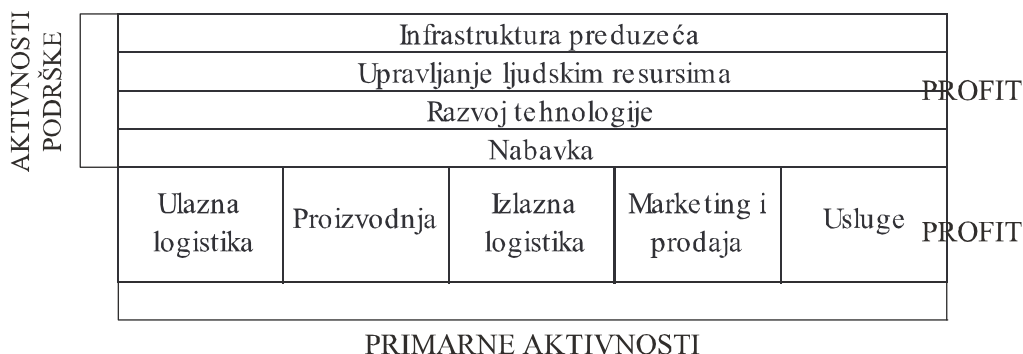
$$PT = \text{fiksni troškovi perioda} / \text{kontribicioni dobitak po jedinici proizvoda}$$

Kontribicioni dobitak po jedinici proizvoda odnosi se na razliku između prodajne cene i varijabilnih troškova po jedinici proizvoda.

Prelomna tačka osim što daje svoj doprinos analizi internih mogućnosti, isto tako, veliki doprinos daje i konstruisanju poslovnog plana za potrebe usaglašavanja pojedinačnih funkcionalnih planova.

Lanac vrednosti. Koncept koji olakšava analizu internog okruženja jeste koncept lanca vrednosti, M. Portera. Lanac vrednosti jeste način proučavanja obavljanja i interakcije aktivnosti u okviru preduzeća kako bi se identifikovali izvori konkurentske prednosti. Lanac vrednosti sastoji se od primarnih aktivnosti i od aktivnosti za podršku. *Primarne aktivnosti* su: ulazna logistika, proizvodnja (operacije), izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge. *Aktivnosti za podršku* su nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastrukturne delatnosti. Vrednost u lancu vrednosti jeste onaj iznos novca koji je kupac spreman da plati za proizvod ili uslugu.

Lanac vrednosti formira se na nivou preduzeća u slučaju monoproduktnog preduzeća, odnosno na nivou SPJ u slučaju diversifikovanog preduzeća. Mnoge aktivnosti preduzeća, bilo primarne bilo aktivnosti za podršku, mogu biti predmet outsourcing-a. U tom slučaju, prilikom pisanja poslovnog plana akcenat će u internoj analizi biti stavljen na one aktivnosti koje su i dalje u sastavu lanca vrednosti preduzeća (SPJ). Lanac vrednosti može se izračunati za svaki proizvod u proizvodnom programu preduzeća. Analizom lanca vrednosti za ovu i prethodnu godinu, na primer, ali i posmatrano u odnosu na konkurente, možemo donositi zaključke o tome da li je došlo do poboljšanja ili pogoršanja konkurentske pozicije preduzeća ili je ona ostala nepromenjena.



Ilustracija 24.: Generički lanac vrednosti (Izvor: Porter M., Millar R., *How Information Gives You Competitive Advantage*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str.17.

Benchmarking. Za potrebe analize internih mogućnosti vrlo često se koristi i tehnika benchmarking-a. Benchmarking predstavlja proces poređenja sopstvene sa najboljom praksom u grani u cilju poboljšanja performansi preduzeća (SPJ). Predmet poređenja mogu biti proizvodi i usluge, procesi, strategije, organizaciona struktura. Takođe, predmet benchmarking-a mogu biti i troškovi ključnih aktivnosti u lancu vrednosti. Tabela 8. daje primer benchmarkinga i lanca vrednosti firmi Anheuser-Busch i Adolph Coors Beers.⁷⁵

Analiza kompetentnosti. Interna analiza koja se radi za potrebe pisanja poslovnog plana morala bi da obuhvata i analizu kompetentnosti preduzeća (SPJ), iako su one, pre svega, predmet strategijske analize. Uprava treba da razmotri svoje *jezgro kompetentnosti*. Jezgro kompetentnosti jeste ona aktivnost koja je superiorna u odnosu na druge interne aktivnosti. To mogu da budu veštine radnika u proizvodnji visoko kvalitetnih proizvoda, tehnologija zadovoljenja potreba potrošača, brzi razvoj novih proizvoda i sl.

⁷⁵ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str.121.

	Analiza procenjenih troškova kombinovanih marki pivara (u \$)			
	Anheuser-Busch		Adolph Coors	
	Pakovanje		Pakovanje	
	od 6 konz.	Po barelu	od 6 konz.	Po barelu
Lanac vrednosti: aktivnosti i troškovi				
1. Troškovi proizvodnje:				
Direktni troškovi proizvodnje:				
Sirovine	0.1348	7.63	0.1082	5.96
Direktan rad	0.1557	8.58	0.1257	6.93
Plate i nesindikalni personal	0.08	4.41	0.568	3.13
Pakovanje	0.5055	27.86	0.4663	25.7
Amortizacija opreme i objekata	0.041	2.26	0.826	4.55
Ukupno	0.9206	50.47	0.8396	46.27
Drugi troškovi:				
Oglašavanje	0.0477	2.63	0.0338	1.86
Drugi troškovi marketinga i opšteg upravljanja	0.1096	6.04	0.1989	10.96
Kamate	0.0147	0.81	0.1989	0.18
Istraživanje i razvoj	0.0277	1.53	0.0195	1.07
Ukupno troškovi proizvodnje	1.1203	61.75	1.0951	60.34
2. Poslovni profit proizvođača	0.1424	7.85	0.0709	3.91
3. Nero prodajna cena	1.2627	69.6	1.66	64.25
4. Plus federalni i državni porez plaćen od pivare	0.1873	10.32	0.1782	9.82
5. Bruto prodajna cena proizvođača za distributera - veleprodavca	1.45	79.92	1.3442	79.07
6. Prosečna marža iznad troškova proizvođača	0.55	30.31	0.5158	28.43
7. Prosečna cena veleprodavca za maloprodavca	2	110.23	1.86	102.5
8. Plus ostali državni i lokalni porezi	0.6		0.6	
9. Prosečna marža maloprodavca od 20% iznad troškova veleprodavca	0.4		0.38	
10. Prosečna cena za potrošača u maloprodaji	3		2.84	

Tabela 8.: Primer benchmarking-a i lanca vrednosti proizvođača piva Anhauser-Busch i Adolph Coors Beers. (Izvor: Thompson A., Stickland A., *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 1998., str.121.)

Osim jezgra kompetentnosti, preduzeće (SPJ) treba da sagleda i svoju *distinktivnu kompetentnost*. Reč je o aktivnosti koje neko preduzeće (SPJ) superiorno izvodi u odnosu na svoje konkurente. Distinktivna kompetentnost jeste osnova konkurentske prednosti. Iz tog razloga vrlo često jezgro kompetentnosti je forsirano da postane distinktivna kompetentnost, odnosno vrlo često dolazi do podudaranja ove dve aktivnosti.

Interna analiza koja se radi na godišnjem nivou treba da rezultira u jasnim signalima da li je došlo do promena u distinktivnoj kompetentnosti i jezgru kompetentnosti. Ukoliko jeste, i to pod uticajem dejstva nekih drugih faktora, a ne po odluci menadžerskog tima, ono što treba da usledi jeste reakcija uprave, oličena u izmeni strategijskog plana i, naravno, modifikaciji poslovnog plana preduzeća (SPJ).

Komponenta/faktor	Snaga	Slabost
1. Strategija marketinga		
Tržišno učešće		
Potrošačka baza		
Miks proizvoda/usluga		
Cena/prihod		
Promocija		
Organizacija prodaje		
2. Strategija proizvodnje		
Odnosi sa dobavljačima		
Troškovi materijala		
Produktivnost rada		
Produktivnost opreme		
Kapacitet i lokacija objekta i opreme		
Kontrola kvaliteta		
3. strategija istraživanja i razvoja		
Ciljevi		
Resursi		
Kapacitet		
Produktivnost		
4. Strategija organizacije i upravljanja		
Veštine osoblja		
Sistem upravljanja		
Organizaciona kultura i klima		
Produktivnost menadžmenta		
5. Strategija finansija		
Likvidnost		
Upravljanje aktivom		
Upravljanje dugom		
Upravljanje gotovinskim tokom		
Investicije		
Rentabilnost		
6. Sveukupno		

Tabela 9.: Pregled jakih i slabih strana preduzeća (Modifikovano prema Crego i dr. *How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 35.*)

2.1.3.2. DIJAGNOZA I PREDVIĐANJE EKSTERNOG OKRUŽENJA

Nakon što je izvršena interna analiza i nakon upoznavanja snaga i slabosti u marketingu, proizvodnji, kadrovima, istraživanju i razvoju, finansijama, odnosno preduzeću (SPJ) kao celini, pristupa se eksternoj analizi, odnosno dijagnozi i predviđanju eksternog okruženja. Dijagnoza i predviđanje eksternog okruženja. Dijagnoza i predviđanje eksternog okruženja sastavna je komponenta strategijske analize. Savremeno preduzeće ne može sebi da dozvoli takav luksuz kao što je iregularno ili periodično skeniranje okruženja. Skeniranje okruženja mora biti kontinuirano. Posledično, strategijska analiza, ili uže posmatrano, eksterna analiza mora biti kontinuirani proces. Međutim, za potrebe pisanja poslovnog plana kao godišnjeg planskog dokumenta, najveći značaj imaju rezultati kratkoročnog predviđanja.

Postoje brojne podelje eksternog okruženja. Najčešća poimanja je ono koje eksterno okruženje deli na *konkurentsko ili gransko* i *opšte ili generalno*. Konkurentsko okruženje ima neposredan uticaj na poslovanje preduzeća (SPJ). Opšte okruženje ispoljava posredan uticaj na poslovanje preduzeća (SPJ).

ANALIZA I PREDVIĐANJE KONKURENTSKOG OKRUŽENJA

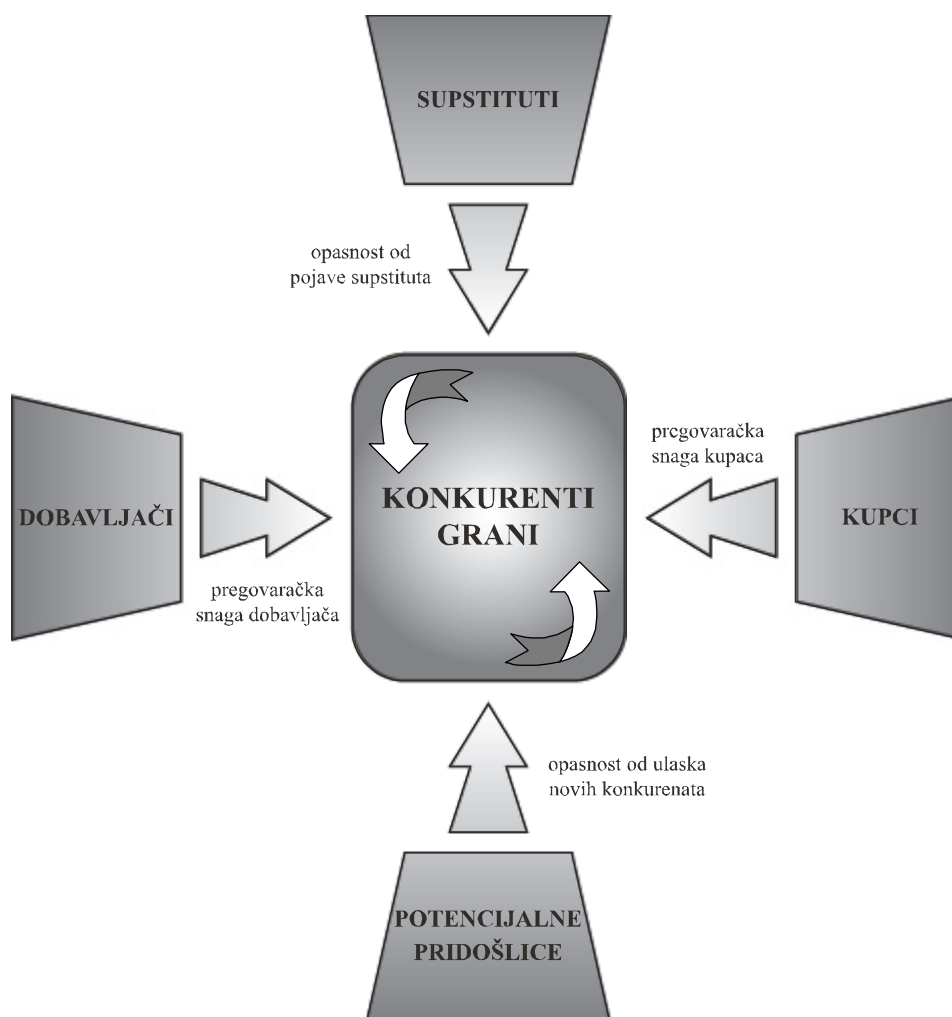
Preduzeće ili njegova SPJ, ukoliko je reč o diversifikovanom preduzeću, posluje u grani (ili industriji). U pitanju je neposredno okruženje koje predominantno utiče na poslovne poteze preduzeća (SPJ). Monoproduktno, odnosno diversifikovano preduzeće posluje u većem broju grana. Organizaciona posledica deversifikacije je divizionizacija, odnosno nastanak organizacione strukture sa divizijama ili strategijskim poslovnim jedinicama kao organizacionim delovima. SPJ je najmanji organizacioni deo za koji je moguće formulisati strategiju kojom se ostvaruje povoljna konkurentska pozicija, odnosno pozicija SPJ u grani. Posledično, analiza konkurentskog okruženja nalazi se u odgovornosti SPJ koja je, po prirodi stvari, zadužena za pisanje sopstvenog poslovnog plana. Analiza konkurentskog okruženja na nivou preduzeća, obično je inspirisana strategijskim pokretima. To može da bude slučaj analize grane u kojoj preduzeće namerava da započne poslovanje. Kada je u pitanju izrada poslovnog plana, onda je neophodno staviti naglasak na izradu planskih pretpostavki o uticaju promena u konkurentskom okruženju u narednoj planskoj godini.

Analiza konkurentskog okruženja započinje navođenjem osnovnih *ekonomskih karakteristika grane*. Reč je o sledećim karakteristikama:⁷⁶ veličina tržišta (veličina prodaje – u fizičkim i vrednosnim jedinicama), širina konkurencije (lokalna, regionalna, nacionalna, globalna), stopa rasta tržišta, broj rivala i njihova veličina, broj kupaca i njihova veličina, stepen integracije unapred i unazad, kanali distribucije, stopa tehnoloških promena, profitabilnost grane.

Centralni deo analize grane zauzima Porterova *analiza konkurentske strukture grane*, po kojoj se analizira pet konkurentskih snaga: intenzitet rivalstva među postojećim preduzećima u grani, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača, mogućnost ulaska, mogućnost pojave supstituta. Na ilustraciji 25. prikazana je konkurentska struktura grane. Prikazanih pet snaga opredeljuju prosečan rentabilitet u grani. Na rentabilitet najjači uticaj imaju intenzitet rivalstva među postojećim preduzećima u grani i pregovaračka snaga kupaca. Preduzeće (SPJ), mora da prepozna faktore koji opredeljuju svaku od navedenih konkurentskih snaga.⁷⁷

⁷⁶ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str.121.

⁷⁷ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998., str. 76-82.



Ilustracija 25.: Konkurentska struktura grane (Izvor: Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, prema Thompson A., Strickland A., *Strategic Management*, Irwin McGraw-Hill, 1998., str. 75.)

Na *intenzitet konkurencije* utiču faktori kao što su: veličina fiksnih troškova, identitet marke i lojalnost kupaca, rast tržišta, troškovi prelaska, stepen koncentracije u grani. Osnovna pitanja u analizi rivaliteta u grani su:

- Ko su najjači konkurenti?
- Kako stojimo u odnosu na ove konkurente?
- Postoji li način da iniciramo smanjenje intenziteta konkurencije?
- Šta su izvori moći naših konkurenata?
- Koji faktori će, verovatno, povećati ili smanjiti nivo konkurencije u grani?
- Da li u grani postoji bespoštedna borba ili se većina pridržava načela „živi i pusti druge da žive“?

Na *pregovaračku snagu kupaca* značajno utiču sledeći faktori: identitet marke, troškovi prelaska, standardizacija proizvoda, mogućnost uticaja na kvalitet i cenu preko obima kupovine, verovatnoća integracije unazad i odnos koncentracije kupaca i koncentracije dobavljača. U analizi snage kupaca polazi se od sledećih pitanja:

- Koliko je naša prodaja značajna za kupca?

- Koliko je kupac značajan za nas?
- Koliko alternativa u kupovini ima naš kupac?
- Može li naš kupac izdejsstvovati cenovne povlastice?

Pregovaračku snagu dobavljača opredeljuju sledeći faktori: koncentracija dobavljača, diferenciranost ponude, pretnja integracijom unapred, raspoloživost supstituta, verovatnoća integracije unapred, uticaj dobavljača na stvaranje konkurentske prednosti kupca, troškovi prelaska na drugog dobavljača i dr. Za analizu pregovaračke snage dobavljača uobičajena su sledeća pitanja:

- Treba li se upustiti u alijansu sa dobavljačem?
- Ko su alternative trenutnom dobavljaču?
- Koje alternative stoje na raspolaganju samom dobavljaču?
- Da li je trenutni dobavljač kritičan za naš uspeh?
- Može li aktuelni dobavljač povećavajući cene svojih proizvoda uticati na povećanje naših troškova?

Mogućnost ulaska zavisi od sledećih momenata: troškova prelaska kupaca od sadašnjih dobavljača na preduzeće „pridošlicu”, politike vlade, ekonomije obima, očekivane odmazde, potrebnih kapitalnih ulaganja, pristupa kanalima distribucije, mogućnosti korišćenja efekata krive iskustva. Za anlizu mogućnosti ulaska vrlo često se koriste sledeća pitanja:

- Ko bi verovatno želeo da uđe na ovo tržište? Zašto?
- Koju bi smo vrstu odmazde mogli da preduzmemo ako se novi proizvođač pojavi na tržištu?
- Šta je to što bi obeshrabilo ulazak novih ponuđača?
- Na koji način treba istaći prednosti našeg preduzeća kao „starosedeoca” na tržištu koje treba da deluju obeshrabrujuće na eventualno novog konkurenta?
- Kako signalizirati mere odmazde koje bi bile preduzete u slučaju ulaska novog preduzeća u našu granu?

Pritisak supstituta jeste konkurentska snaga koja je opredeljena troškovima prelaska, kupčevom sklonošću ka supstitutu, brojem dimenzija koje kupac ceni, cenom supstituta u odnosu na performanse koje se postižu njegovim korišćenjem. U analizi su uobičajena sledeća pitanja:

- Ukoliko naši proizvodi i usluge koje isporučujemo potrošačima ne bi postojali, na koji način bi potrošači zadovoljavali svoje potrebe?
- Koliko bi bilo lako ubediti potrošače da prihvate potpuno novi način zadovoljenja potreba umesto onog koji mi praktikujemo?
- Da li neko pokušava da razvije totalno različit pristup u opsluživanju našeg tržišta?
- Ko bi bio najviše zainteresovan da nam preotme tržište a nalazi se trenutno van naše grane?

Grana jeste heterogena celina koja se može strukturirati u *segmente grane*. Segmenti grane drugačije se nazivaju strategijskim grupama. Strategijske grupe predstavljaju skupine rivalskih firmi sa sličnim konkurentskim pristupom i pozicijama na tržištu.⁷⁸ Preduzeća (SPJ) koje čine jednu strategijsku grupu mogu imati sličnu dužinu proizvodnih linija, isti stepen

⁷⁸ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str. 85-90.

vertikalne diversifikacije, mogu da nude kupcima iste usluge i tehničku pomoć, koriste iste kanale distribucije, zavise od identičnih tehnoloških pristupa i/ili prodaju proizvode u istom odnosu cena/kvalitet. Analiza konkurentskog okruženja mora da nužno obuhvati i analizu strategijske grupe.

Kako je grana izuzetno dinamično okruženje, ona mora biti predmet najdubljeg skaniranja. Vrlo često, konkurentske snage svojim radikalnim potezima utiču ne samo na izmene strategijskog plana. One dovode do revizije poslovnog plana i pre nego što se navrši godinu dana poslovanja po usvojenom planu.

Za dobro razumevanje trenutne situacije u grani i da bi se moglo adekvatno obaviti njeno predviđanje neophodno je razumeti njene *pokretačke snage promena*.⁷⁹ Osim njihovog identifikovanja, neophodno je i proceniti njihovo delovanje u godini za koju se piše poslovni plan. Pokretačke snage promena u grani su: promene u dugoročnoj stopi rasta grane, promene kupca i načina upotrebe proizvoda, inovacije proizvoda, tehnološke promene, marketinške inovacije, promene u ulasku/izlasku preduzeća u/iz grane, difuzije tehnološkog know-how, rastuće preferencije kupaca ka diferenciranim proizvodima, promene vladinih mera, promene u društvenim stavovima i životnom stilu, promene u neizvesnosti i poslovnom riziku.

Analiza konkurentskog okruženja mora da se pozabavi i najverovatnijim *potezima konkurentskih preduzeća*.⁸⁰ Pre svega, moraju se razumeti njihove strategije, oceniti snage i slabosti i, ono što je posebno bitno, pretpostaviti ili, još bolje, dobiti informacije o akcijama planiranim za narednu godinu koje su sadržane u poslovnom planu. Kako je poslovni plan poverljiv dokument, malo je verovatno da isti može doći do ruku menadžera drugog preduzeća. Međutim, korisne informacije mogu se dobiti i iz analize godišnjeg izveštaja konkurentskog preduzeća, zatim, govora njenih menadžera, izveštaja analitičara grane, članaka u poslovnim časopisima, pretraživanjem Interneta, putem razgovora sa kupcima konkurentskih proizvoda, razgovora sa njihovim dobavljačima, razgovora sa njihovim bivšim radnicima. Naravno, u poslednjim slučajevima treba voditi računa da se ne naruše principi poslovne etike ili da se upadne u zabranjenu zonu industrijske špijunaže.

Industrijska analiza mora da obuhvati i identifikovanje *kritičnih faktora uspeha (KFU)*. Reč je o aktivnostima i uslovima koje preduzeće (SPJ) mora da izvrši, odnosno ispuni kako bi rentabilno poslovalo u jednoj grani. Smatra se da tri pitanja pomažu u identifikovanju KFU⁸¹:

- Na osnovu čega potrošači prave izbor između proizvoda različitih proizvođača?
- Šta ponuđač mora da uradi da bi bio konkurentno uspešan – koje resurse i sposobnosti mora da poseduje?
- Koliko košta proizvođača sticanje održive konkurentske prednosti?

Poetski rečeno, KFU predstavljaju zlatnu šansu za postizanje konkurentske prednosti.⁸² Međutim, KFU podležu promenama, kao u ostalom i svi fenomeni u ekonomiji. Iz tog razloga, preduzeće (SPJ) mora prilikom pisanja poslovnog plana da proveri da li je došlo do promena u KFU ili da nasluti njihove promene. Ukoliko je došlo do takve pojave, vrlo je verovatno da će ona uzrokovati ne samo odgovarajuću reakciju u poslovnom planu, nego i u strategijskom planu preduzeća.

⁷⁹ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str. 90.

⁸⁰ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str. 93.

⁸¹ Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str. 95-98.

⁸² Thompson, Jr., A.A., Strickland III, A.J., *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hill, 1998., str. 96.

ANALIZA I PREDVIĐANJE OPŠTEG OKRUŽENJA

Opšte okruženje čine faktori koji posredno deluju na poslovanje preduzeća. Njega čine: ekonomsko, tehnološko, sociokulturološko, demografsko, političko (zakonsko), globalno okruženje.⁸³ Svako od ovih okruženja čine brojni faktori.

Ekonomsko okruženje opisuje se preko pojava, kao što su: veličina nacionalnog dohodka, kamatna stopa, devizni kurs, budžetski deficit/suficit, spoljnotrgovinski deficit/suficit, stopa inflacije, stopa štednje. Na osnovu sagledavanja ovih faktora vrši se predviđanje konjunktura i opštih uslova predviđanja. Makroekonomski faktori značajno utiču na opšte platežnu tražnju, ali i na mogućnost pribavljanja finansijskih sredstava i njihovo investiranje.

Tehnološko okruženje doživljava promene koje su burnije od promena u ostalim segmentima opšteg okruženja. U ovom okruženju pojavili su se mnogi pomaci na polju biotehnologije, poluprovodnika, potrošačke elektronike, informatike, proizvodnih procesa, robotike i sl. Za predviđanje promena u tehnologiji korisno je poznavati životni ciklus tehnologije koji se slikovito opisuje logističkom krivom koja može imati različiti oblik u zavisnosti od toga da li je reč o stabilnoj, plodnoj ili nemirnoj tehnologiji. Tehnologija utiče na preduzeće (SPJ) time što utiče na korisnost i relevantnost proizvodnih procesa, sistema prodaje, kadrovsku strukturu i sl.

Sociološki faktori odnose se na povećanje broja porodica sa većim brojem zaposlenih članova domaćinstva, brigu za životnu sredinu, širenje upotrebe droga i sl. Ovi faktori utiču na proizvodni program preduzeća (proizvodi zdrave hrane, proizvodi sa evropskom eko-oznakom), akcije iz domena public relations-a i sl.

Demografsko okruženje obuhvata faktore koji se odnose na etničku kompoziciju zemlje, stopu nataliteta i mortaliteta, starosnu strukturu stanovništva i sl. Ovi faktori predominantno utiču na proizvodni program.

Političko/zakonsko okruženje odnosi se na varijable kao što su politički sistem, antimonopolsko zakonodavstvo, mere deregulacije i sl. Reč je o faktorima koji predstavljaju ograničenje za poslovanje preduzeća kojima se preduzeće mora povinovati u poslovanju. Samo izuzetno jaka preduzeća, i to, u izuzetnim uslovima mogu ove faktore smatrati delimično kontrolabilnim.

Globalno okruženje opisuje se trendovima koji se tiču cele planete. Neki trendovi iz ovog okruženja su: sličnosti u potrošačkim ukusima i preferencijama, „otvaranje” istočnih zemalja, snažne ekonomske alijanse, problemi dugova Trećeg sveta i sl.

Svi ovi faktori ne mogu se posmatrati izolovano. Ono što je potrebno jeste preispitivanje njihovog međusobnog uticaja, ali i uticaja na konkurentsko okruženje. Posle takvih radnji sledilo bi definisanje planskih pretpostavki. Ove planske pretpostavke predstavljaju glavni input u stratezijskom izboru. Zbog sporosti kojom se karakteriše razvoj ovih pojava (izuzev nekih tehnologija) vrlo je verovatno da mnogi i neće biti sa većom pažnjom obuhvaćeni prilikom pisanja godišnjeg poslovnog plana. Zato, na ovom mestu treba pristupiti izradi planskih pretpostavki o delovanju ovih faktora u narednoj planskoj godini.

Svrha eksterne analize i predviđanja jeste *identifikovanje šansi i opasnosti*. Ova identifikacija trebalo bi da bude praćena analizom značaja svake šanse i opasnosti, ponaosob.

⁸³ Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1998. str. 76-76.

Jedna od tehnika koje se koriste za ovu priliku jeste *matrica analize šansi i opasnosti*. Šanse (marketing šanse) ili prilike mogu se definisati kao neko područje potreba kupaca koje preduzeće može da zadovoljava profitabilno.⁸⁴ Kotler predlaže, najpre, formiranje matrice šansi u koordinatama atraktivnost i verovatnoća uspeha (ilustracija 26.).

		Verovatnoća uspeha	
		Visoka	Niska
Atraktivnost	Niska		
	Visoka		

Ilustracija 26.: Matrica šansi (Izvor:Kotler P., *Marketing Management*; Prentice Hall, 1997. str.81.)

Pretnje se definišu kao izazovi koji nastaju usled nepovoljnih trendova u okruženju, a koji u odsustvu odbrambene marketing akcije mogu da dovedu do pada prodaje i/ili dobiti.⁸⁵ Matrica pretnji formira se u koordinatama ozbiljnost pretnji i verovatnoća događaja (ilustracija 27.).

		Verovatnoća događaja	
		Visoka	Niska
Atraktivnost	Niska		
	Visoka		

Ilustracija 27.: Matrica šansi (Izvor:Kotler P., *Marketing Management*; Prentice Hall, 1997. str.94.)

⁸⁴ Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, 1997., str. 81.

⁸⁵ Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, 1997., str. 81.

Kombinovanjem ove dve matrice dobija se matrica šansi i opasnosti sa sledećim pozicijama posla (ilustracija 28.):

- idealni posao, odlikuje se obiljem šansi i malim brojem pretnji,
- sumnjiv posao, ima brojne šanse, ali i opasnosti,
- zreo posao, karakterističan je po slabim šansama, ali isto takvim pretnjama,
- posao u nevoljama, ima male šanse i velike pretnje.

		Nivo pretnji	
		Visok	Nizak
Nivo šansi	Nizak	Sumnjiv posao	Idealni posao
	Visok	Posao u nevoljama	Zreo posao

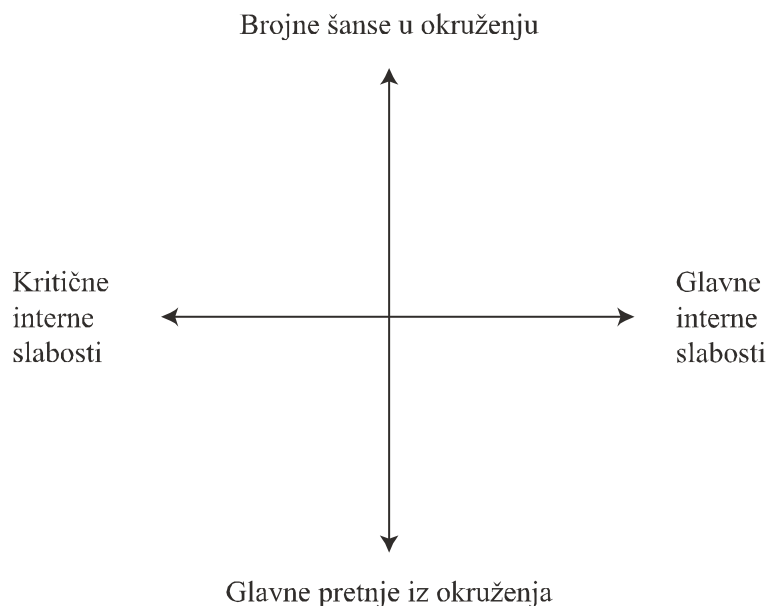
Ilustracija 28.: Matrica šansi (izvor: Kotler P., *Marketing Management*; Prentice Hall, 1997. str.101.)

Iako je ovde reč o tehnici strategijskog menadžmenta, sigurno je da ona može biti od velike koristi i prilikom izrade poslovnog plana. Specifičnost se, pre svega, odnosi na to da su ovde u fokusu šanse i pretnje koje će verovatno biti aktuelne u narednoj planskoj godini.

Analiza i predviđanje okruženja u savremenim diskontinuelnim uslovima poslovanja ne može da ima rezultat precizno predviđeni razvoj okruženja u budućnosti. Mnogo je realnije očekivati da se prezentuje set mogućih budućnosti, odnosno da se predvide moguća scenarija razvoja okruženja. Reč je o primeni metoda *scenaria* koja obezbeđuje kvalitativni opis evolucije sadašnjosti u budućnost. U njemu se manje insistira na numeričkoj preciznosti. Sama metoda se sastoji u obuhvatanju faktora iz okruženja koji su kritični za poslovni uspeh i predviđanju njihovog razvoja i međuticaja. Takođe, analiziraju se mogući prelomni događaji, odnosno moguća iznenađenja u razvoju internih i eksternih faktora koji, kao takvi, mogu povoljno/nepovoljno delovati na preduzeće. Uobičajeno je da se prave tri scenarija: naverovatniji, optimistični i pesimistični scenario. Za svaki scenario preduzeće treba da pripremi plan reagovanja koji će biti implementiran za slučaj dešavanja nekog od scenarija. Reč je o kontigentnim (uslovnim) planovima. Oni obezbeđuju da preduzeće uvek posluje po planu, i da ne dolazi u situaciju da donosi iznuđene odluke u zavisnosti od razvoja njegovog okruženja.

Finale druge faze procesa izrade poslovnog plana – dijagnoze situacije i predviđanja okruženja predstavlja dovođenje u vezu rezultata interne analize, odnosno jakih i slabih strana preduzeća (SPJ), sa rezultatima eksterne analize, odnosno šansama i opasnostima iz okruženja. Na taj način formira se čuvena matrica *TOWS* ili *SWOT*. Ona je okvir u kome

menadžeri treba da razmišljaju kako pri izboru strategije, tako i pri pisanju poslovnog plana. Na ilustraciji 29. prikazana je matrica SWOT.



Ilustracija 29.: Dijagram TOWS analize (Izvor: Pearce J., Robinson R., *Strategic Management*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 233.)

2.1.4. DEFINISANJE CILJEVA I STRATEGIJA

Iako je moguće poslovni plan praviti za duži niz godina (dve i više), obzirom na dinamičnost okruženja preporučljivo je da se ovaj plan izrađuje za jednu poslovnu godinu. Ovo važi uz pretpostavku da već postoji strateški plan preduzeća koji pokriva duži niz godina (3-5 godina). Poslovna godina može, ali i ne mora da se poklapa sa kalendarskom i fiskalnom godinom.

Kratkoročni ciljevi su oni koji se definišu za period do godine dana. U poslovnom planu daju se kratkoročni ciljevi i planovi za njihovo ostvarenje. Međutim, vrlo često se uz kratkoročne ciljeve navode misija kao opšti cilj, ali i osnovne strategije. Na taj način, postiže se veća konzistentnost i, samim time, verodostojnost poslovnog plana. U ovoj fazi procesa izrade poslovnog plana, nabolje se dokazuje veza između strateškog i poslovnog plana kao instrumenta strateškog menadžmenta. Poslovni plan, iznoseći zadatke koje treba ostvariti, kao i načine njihovog ostvarenja (pojedinačne planove) predstavlja sebe kao instrument za implementaciju strategija.

Definisanjem ciljeva u trećoj fazi procesa izrade poslovnog plana vrši se prevođenje rezultata druge faze – dijagnoze situacije i predviđanja okruženja u osnovne planske odluke. Osnovna područja definisanja ciljeva su marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, organizacija i upravljanje i finansije. No, bez obzira na područje za koje se definišu ciljevi, neophodno je napraviti distinkciju između ciljeva, zadataka i strategija.

Cilj (goal) predstavlja opšti stav o željenom pravcu ili nekom poboljšanju. Identifikovana potreba za poboljšanjem ili unapređenjem nečeg rezultat je situacione analize. Ciljevi mogu, ali ne moraju imati specifičan vremenski okvir u kome treba da budu postignuti.

Zadatak (objective) je kvantitativno izražen cilj. Zadatak ima određen vremenski okvir u kome treba da bude ostvaren.

Strategija je način ostvarivanja ciljeva, zadataka ili, i cilja i zadatka. Druga reč kojom se može opisati strategija je reč „način”. Vremenski okvir strategije određene je vremenskim okvirom ciljeva i zadataka koji se imaju njome ostvariti. Na ilustraciji 30. dat je odnos ciljeva, zadataka i strategija.⁸⁶

CILJEVI	ZADACI	STRATEGIJE
• Bitno povećanje ukupnog prihoda i profita	• Povećanje godišnje prodaje postojećim kupcima za 50 mil. jedinica • Rast tržišnog učešća za 5%	• Razvoj posebnih odnosa sa kupcima koji nagrađuje njihovu lojalnost (sniženje cena i količinski popust) • Razvoj novih promotivnih kampanja • Jačanje prodajne operative koja opslužuje visoko potencijalne tržišne segmente

Ilustracija 30.: Odnos ciljeva, zadataka i strategija (Izvor: Crego E., Schiffrin P., Kauss J., How to Write a Business Plan, American Management Association, 1995, str. 85.)

Ciljevi moraju da budu:⁸⁷

- konzistentni sa misijom,
- merljivi,
- standard za merenje rezultata,
- izvodljivi,
- razumljivi za ljude koji će odgovarati za njihovo ostvarenje,
- prihvatljivi od ljudi koji imaju odgovornost za njihovo ostvarenje,
- dovoljno fleksibilni kako bi se prilagodili nepredvidivim situacijama,
- dovoljno stabilni kako bi se obezbedio pravac akcije,
- konzistentni sa ostalim ciljevima i
- pogodni za donošenje ostalih planskih odluka.

⁸⁶ Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 85.

⁸⁷ Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 85-86.

2.1.4.1. DEFINISANJE MARKETING CILJEVA I STRATEGIJA

Marketing kao funkcija na strateškom nivou pomaže top menadžmentu u izboru potreba potrošača koje će preduzeće zadovoljavati, grupe potrošača čije će se potrebe zadovoljavati, kao i načina na koje će se ove potrebe zadovoljavati. Na upravi je preduzeća (SPJ) da izabere koju će *marketing strategiju* slediti: diferenciranje, segmentaciju tržišta ili njihovu kombinaciju. *Diferenciranje* se odnosi na strategiju izmene pojedinih karakteristika proizvoda i načina njegove prodaje, koje treba da proizvod preduzeća učine različitim u odnosu na konkurentske proizvode. *Segmentacija tržišta* jeste strategija uočavanja homogenih grupa potrošača unutar određenog tržišta za koje bi bilo rentabilno diferencirati paket ponude. Pitanje marketing strategije definiše se strategijskim planom preduzeća, ili, bolje rečeno, strategijskim planom marketinga. Takođe, ovim planom daju se i osnove *marketing miksa*. Reč je o marketing instrumentima: proizvodu, ceni, distribuciji i promociji.

Prema referenci⁸⁸, osnovni elementi marketing strategije su:

- proizvodni program,
- ciljni kupci preduzeća (ili strategijske poslovne jedinice) i
- politike cena, promocije i distribucije.

Razvijanjem marketing strategije, preduzeće (SPJ) priprema teren za planiranje prodaje i prihoda od prodaje.

Da bi se definisala marketing strategija neophodno je prethodno uraditi analize:

- preferencije kupaca, njihovog obima potrošnje, ponašanja u kupovini i sve to po tržišnim segmentima,
- korisnosti proizvoda ili usluga za potrošače (funkcije proizvoda),
- stepena satisfakcije potrošača,
- nivoa konkurencije na ciljnom tržišnom segmentu.

Poslovni plan, kao planski dokument operativnog karaktera, polazi od premisa koje su date u strategijskom planu preduzeća i od rezultata analize internih mogućnosti i dijagnoze i predviđanja eksternog okruženja. Njime se dolazi do planskih pretpostavki o potencijalu tržišta i tržišnih tražnji (na nivou grane), kao i do planskih pretpostavki o potencijalu prodaje i predviđenom obimu prodaje, ukupno i po proizvodima ili grupama proizvoda preduzeća (SPJ).

Generalno posmatrano, *cilj marketinga* jeste *rast prodaje i prihoda, kao i održanje i/ili povećanje tržišnog učešća*. Ovaj cilj moguće je specificirati na sledeći način:

- prodaja određenih proizvoda,
- prodaja specifičnim tržišnim segmentima,
- prodaja na određenim geografskim područjima,
- prodaja putem određenih kanala distribucije.

Reč je o međuzavisnim ciljevima. Pri definisanju marketinga koristi se matrični pristup koji treba da obezbedi njihovu konzistentnost. Na primer, ciljevi prodaje za određeni proizvod

⁸⁸ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 5.

stavljaju se u koleraciju sa ciljevima prodaje određenom tržišnom segmentu. Matrični pristup omogućava uvid u to da li ciljevi koji imaju smisla na agregatnom nivou imaju smila i na nižem nivou. Tabele 10., 11., i 12. predstavljaju različite matrice za proveru konzistentnosti ciljeva marketinga.

Grupa proizvoda/usluga	Petrošački segment			Ukupna prodaja (u jedinicama)
	Naziv kupca			
Proizvod/usluga	Prodaja (u jed.)			

Tabela 10.: Matrica ciljeva proizvod/kupac (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str.89.)

Geografska oblast	Tržišni segment				Ukupna prodaja (u dinarima)
	Kupac A	Kupac B		Kupac n	
Oblast 1					
Oblast 2					
Oblast n					

Tabela 11.: Matrica ciljeva geografska oblast/kupac (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str.90.)

Proizvod	Kanali distribucije				Ukupna prodaja (u jedinicama)
	Kanal A	Kanal B		Kanal n	
Proizvod 1					
Proizvod 2					
Proizvod n					

Tabela 12.: Matrica ciljeva proizvod/kanali distribucije (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str.91.)

Nakon definisanja marketing ciljeva donose se odluke o cenama, promociji i distribuciji. Ciljevi marketinga dati su u fizičkim jedinicama. Množenjem planirane prodaje u jedinicama planiranim cenama dobija se marketing cilj u novčanim jedinicama. Svaki od faktora, bilo da je reč o cenovnim faktorima (cena, popusti i sl.) ili o necenovnim faktorima (distribucija, promocija, karakteristike proizvoda) utiče na prodaju. Zato je, uglavnom, reč o interaktivnom procesu usklađivanja ciljane prodaje i instrumenata marketinga koji predominantno utiču na njeno dostizanje.

2.1.4.2. DEFINISANJE CILJEVA I STRATEGIJE PROIZVODNJE

Cilj proizvodnje jeste *minimiziranje troškova proizvodnje* koja je predviđena za prodaju prethodno definisanim planom marketinga. Opšti cilj proizvodnje, zatim se specifikira po pojedinim elementima. Tako se, kao specifični ciljevi pojavljuju:

- iskorišćenost kapaciteta (ukupnog i po linijama proizvoda),
- nivo produktivnosti (radne snage i opreme),
- nivo opštih troškova,
- nivo troškova po proizvodima ili uslugama.

Informacije koje su neophodne za formulisanje proizvodnih ciljeva dobijaju se u internoj analizi (troškovi i produktivnost objekata i opreme, troškovi materijala, troškovi upravljanja, ostali opšti troškovi) i u eksternoj analizi (tehnološki trendovi, pojave iz makroekonomskog okruženja).

Strategija proizvodnje obuhvata rešavanje sledećih pitanja:

- opredeljivanje veličine kapaciteta, odnosno rešavanje dileme povećanje ili smanjenje kapaciteta u svetlu marketing ciljeva,
- lokacija proizvodnih kapaciteta u cilju minimiziranja transportnih troškova, olakšanja u poslovanju zbog boljeg pristupa kvalitetnim inputima, zbog razvijenije infrastrukture,
- investicije u novu opremu radi rasta produktivnosti,
- supstitucija živog rada mašinskim u cilju rasta produktivnosti,
- rešavanje dileme proizvoditi ili kupovati nešto sa čime se do sada nije poslovalo, proizvoditi nešto što se sada kupuje, kupovati nešto što se sada proizvodi,
- rešavanje dileme dalje prerađivati ili prodavati poluproizvode,
- ostvarivanje sinergije u proizvodnji i sl.

Strategijom proizvodnje definiše se stav preduzeća prema onim pitanjima koja su ranije bila rešavana srednjoročnim planom proizvodnje. Prema referenci⁸⁹, tim planom bi se odgovaralo na pitanja *koliko, kada, ko, gde, kako i uz koje proizvodne uslove proizvesti proizvode*.

Odgovor na pitanje koliko proizvesti nekog proizvoda zavisi od stanja faktora kao što su proizvodni kapaciteti, kadrovi i predmeti rada. Podrazumeva se da je obim i dinamika proizvodnje prevashodno diktirana potrebama potrošača i akcijama konkurencije. U tom smislu, ukoliko tržišne mogućnosti dozvoljavaju veću proizvodnju dotičnog preduzeća, treba obezbediti i uvećanje proizvodnih kapaciteta, kadrova i predmeta rada.

Odgovor na pitanje kada, odnosi se na dinamiku proizvodnje. Dinamika proizvodnje direktno je povezana sa dinamikom prodaje. Sektor marketinga je zainteresovan da postoje dovoljne količine zaliha pre i za vreme perioda pojačane tražnje. To dovodi do neravnomernog korišćenja kapaciteta što je u suprotnosti sa željama proizvodnog sektora za stabilnom proizvodnjom, odnosno ravnomernim korišćenjem kapaciteta. Rešenje se može tražiti u drugačijoj kombinaciji proizvoda u proizvodnom miksu koji bi imali suprotne varijacije u tražnji, i to približno jednakom obimu.

⁸⁹ Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 457-462.

Odgovaranjem na pitanja ko i gde obezbeđuje se razgraničavanje proizvodnih programa među delovima, kako u horizontalnoj, tako i u vertikalnoj podeli rada. Ključni faktori koji se ovde uzimaju u obzir odnose se na plan marketinga, u smislu ciljeva prodaje na određenim geografskim područjima i sl., razvijenost infrastrukture, kanala nabavke i distribucije, troškova transporta, tendencija u pogledu razvoja pojedinih regiona i sl.

Odgovori na pitanja kako i pod kojim proizvodnim uslovima, zavise od izabranog metoda rasta. U slučaju internog metoda rasta, proizvodni zadaci su obimniji, dok u slučaju eksternog metoda rasta proizvodni zadaci su manji, ali oni moraju da budu usaglašeni sa planovima kooperanata.

Strategija proizvodnje pod uticajem je usvojenih strategija marketinga, istraživanja i razvoja, organizacije i upravljanja i finansija. Na strategiju proizvodnje strategija marketinga najočitije utiče preko izmena u prodajnom asortimanu, strategija istraživanja i razvoja preko razvoja i uvođenja novih proizvoda, a strategija organizacije i upravljanja preko lociranja proizvodnih kapaciteta i sl.

2.1.4.3. DEFINISANJE CILJEVA I STRATEGIJE ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

Ciljevi istraživanja i razvoja donose se, uglavnom, u svetlu rezultata dijagnoze i predviđanja eksternog okruženja. Ciljevi istraživanja i razvoja odnose se na razvoj i uvođenje novih procesa i proizvoda. Cilj razvoja i uvođenja novih proizvoda je stvaranje osnove za prihode od prodaje novih proizvoda. Cilj unapređenja procesa jeste, pre svega, smanjenje nivoa troškova.

Strategijom istraživanja i razvoja daje se odgovor na dva ključna pitanja:

- u kojim kritičnim područjima preduzeće mora da razvija, održava ili povećava konkurentsku prednost?
- kolike investicije su neophodne za stvaranje i održavanje konkurentске prednosti obzirom na trendove na tržištu i u ostalom okruženju preduzeća?

Istraživačko-razvojne aktivnosti predstavljaju grupu aktivnosti čija je potreba za obavljanjem unutar preduzeća (SPJ) uslovljena brojnim faktorima. Reč je o faktorima kao što su: pravac, metod i tempo rasta, pritisak konkurencije, starost i priroda grane, širina i dubina proizvodnog asortimana, raspoloživost finansijskih sredstava, raspoloživost stručnog kadra i sl. U zavisnosti od njihovog uticaja doneće se strategijska odluka da li, ili ne organizovati istraživačko-razvojne aktivnosti unutar preduzeća. Pred preduzećem mogu da stoje sledeća rešenja: 1) samostalan tehnološki razvoj, 2) kupovina gotovih tehnoloških rešenja, 3) kombinacija sopstvenih i kupljenih tehnoloških rešenja.⁹⁰ Potreba za IR strategijom determinisana je u velikom stepenu strukturom poslovnog okruženja preduzeća (SPJ). Ukoliko preduzeće (SPJ) posluje u visokokonkurentskom okruženju, koje se karakteriše brзом i čestom tehnološkom promenom, IR strategija je neophodna. IR strategija manje je neophodna u stabilnom okruženju gde uvođenje novih proizvoda nije cena opstanka. Ako tržišna analiza pokazuje da na kupovinu izvesnog proizvoda veći uticaj imaju necenovni faktori, onda je neophodan i veći nivo ulaganja u IR.

⁹⁰ Kokeza G., Transfer tehnologije kao komponenta razvojne strategije preduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, 1996., str. 9., prema Todorović J., Đurićin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 298.

2.1.4.4. DEFINISANJE CILJEVA I STRATEGIJA ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA

Ciljevi organizacije i upravljanja odnose se na stvaranje takve infrastrukture koja će omogućiti ostvarenje ciljeva drugih strateških oblasti. Oblast ljudskih resursa ili, šire posmatrano, organizacija i upravljanje ima odgovornost za obezbeđivanje stručne radne snage i stvaranje adekvatnog organizacionog okruženja koji su neophodni za ostvarenje ciljeva marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja i finansija. Misijska ovog područja jeste optimalna kadrovska struktura.

Specifični ciljevi su sledeći:⁹¹

- rast produktivnosti po grupama radnika, a posebno u prodaji, proizvodnji, administrativnim poslovima i upravljanju,
- optimalan miks radne snage različitih profila,
- poboljšanje racia nadzornik/radnik,
- razvoj stručnosti osoblja,
- jednakost u mogućnostima zapošljavanja i napredovanja,
- razvoj stručnog osoblja,
- jednakost u mogućnostima zapošljavanja i napredovanja,
- unapređenje programa kompenzacija i drugih nadoknada,
- rast, ekspanzija ili redukcija broja zaposlenih,
- korišćenje informacione tehnologije.

Osnovne aktivnosti sektora ljudskih resursa su: regrutovanje, selekcija, raspoređivanje, nagrađivanje i promocija kadrova.

Od funkcije ljudskih resursa očekuje se da reši pitanja koja imaju *strateški* karakter:⁹²

- Koliko se u regrutovanju kadrova osloniti na interno tržište, odnosno na prekvalifikacije i promovisanje već zaposlenih radnika naspram regrutovanja van preduzeća?
- Da li favorizovati interno osposobljavanje preko obuke na radnom mestu čime se smanjuju troškovi traženja i adekvatnije se treniraju radnici ili, investirajući u troškove traženja, izabrati rešenje da se u startu obezbede odgovarajući kadrovi, sa očekivanjem da će se troškovi traženja kadrova kompenzirati većim i bržim doprinosom obučениh radnika?
- Kako rešiti pitanje visine, raspona i oblika nagrađivanja?
- Koji su ciljevi u pregovorima sa sindikatima i državom? Kako voditi pregovore?
- Kako rešiti pitanje sistema vrednovanja rada? Kako obezbediti njegovu stimulativnost, fleksibilnost i transparentnost?

⁹¹ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 95.

⁹² Todorović J., Đurićin D., Janošević S., *Strateški menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 96.

2.1.4.5. DEFINISANJE FINANSIJSKIH CILJEVA

Misija finansijske funkcije jeste *stvaranje i održavanje finansijske snage preduzeća*.⁹³ Reč je o trajnoj sposobnosti: 1) plaćanja, 2) finansiranja, 3) investicija, 4) uvećanja imovine vlasnika i 5) zadovoljenja finansijskih interesa ostalih učesnika u preduzeću. Prema već navođenom izvoru⁹⁴, dva su osnovna finansijska cilja: *rentabilitet*, odnosno zarađivačka snaga preduzeća (SPJ) i *likvidnost*, odnosno sposobnost plaćanja obaveza.

Definisanje finansijskih ciljeva proizlazi iz interne analize. U internoj analizi vrši se analiza računovodstvenih izveštaja i racio analiza. Racio analiza vrši se za sledeće oblasti: likvidnost, upravljanje aktivom (aktivnost), upravljanje dugom (struktura finansiranja), rentabilitet. Analiza može da pokaže da je neophodno povećanje likvidnosti, bolje korišćenje nekih pozicija aktive, da su neophodne investicije u dodatnu aktivu, da je neophodno restriktivno korišćenje duga u finansiranju poslovanja, da je neophodno povećati maržu dobiti ili poboljšati kako bi se održala likvidnost. Nakon detaljno sprovedene analize definišu se ciljani racio brojevi.

Osim ciljanih racio brojeva, potrebno je utvrditi i standarde u pogledu:⁹⁵

- minimalnog prinosa na investicije u novu opremu, objekte i sl.,
- korišćenja operativnog i finansijskog leveridža,
- perioda naplate potraživanja, zateznih kamata za kupce, diskonta na kupljenu robu.

Finansijski ciljevi imaju uticaja na ciljeve drugih stratejskih oblasti. Ono što je potrebno jeste usklađivanje ciljeva i strategija za svaku stratejsku oblast kako bi se dobio konzistentan okvir. Pomenuto usklađivanje obično ima iterativan karakter. Samo konzistentni ciljevi omogućavaju izradu konzistentnih pojedinačnih planova koji su predmet izrade u narednim dvema fazama procesa poslovnog planiranja.

2.1.5. IZRADA PLANOVA POSLOVNIH FUNKCIJA

2.1.5.1. PLAN MARKETINGA

Planom marketinga započinje četvrta faza u procesu izrade poslovnog plana. Na osnovu plana marketinga pristupa se pisanju planova proizvodnje, istraživanja i razvoja i organizacije i upravljanja.

Za svaki nivo proizvoda (linija proizvoda, marka) unutar jedne SPJ mora se razvijati marketing plan. Prema referenci⁹⁶, *marketing plan* ima sledeći sadržaj:

- I Kratak pregled i sadržaj (prezentuje se kratak pregled predloga plana)
- II Trenutna marketing situacija (prezentuje relevantne podatke o tržištu, proizvodu, konkurenciji, distribuciji i makrookruženju)
- III Analiza šansi i opasnosti (otkriva glavne šanse/pretnje, snage/slabosti i druge bitne faktore koji će uticati na prođu proizvoda na tržištu)

⁹³ Todorović J., Đurićin D., Janošević S., *Stratejski menađment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 295.

⁹⁴ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995., str. 96.

⁹⁵ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995., str. 98.

⁹⁶ Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, 1997., str. 95-101.

IV Ciljevi (definišu se finansijski i tržišni ciljevi u smislu obima prodaje, tržišnog učešća i profita)

V Marketing strategija (opisuje tržišni nastup koji će se koristiti za ostvarenje ciljeva)

VI Programi akcija (opisuje specijalne marketing programe koji se imaju preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi)

VII Projektovani bilans uspeha (prezentuje očekivane finansijske rezultate)

VIII Kontrola (opisuje metode kontrole koji će se koristiti)

Prema referenci⁹⁷, *godišnji (tekući) plan marketinga* trebalo bi da sadrži sledeće zadatke:

- šta treba prodati (po vrstama proizvoda, poluproizvoda, usluga, trgovačke robe),
- koliko treba prodati, tj. obim prodaje,
- kada treba da se završe proizvodni ciklusi,
- koje će se zalihe zadržavati na skladištima gotovih proizvoda,
- kada treba da se obavi prodaja (dinamika prodaje),
- po kojim prodajnim cenama se želi da ostvari planirana prodaja,
- na koja tržišta će se plasirati proizvodi i koji najznačajnijim kupcima (na domaćem i inostranom tržištu),
- pod kojim uslovima će se izvršiti prodaja (pakovanje, dostava, osiguranje, servisiranje, plaćanje, popust, itd.),
- koji će se kanali distribucije koristiti (maloprodaja, veleprodaja, putem trgovačkih putnika, itd.),
- šta će se preduzeti na području privredne propagande (po vrstama medija, troškovima, itd.),
- koji su zadaci iz oblasti istraživanja tržišta (smer, troškovi i sl.),
- koje se interne mere planiraju u vezi sa poboljšanjem prodaje (reorganizacija prodajne mreže, stimulacije prodajne operative, usavršavanje unutrašnjeg transporta, sistema informacija i sl.).

Za potrebe pisanja poslovnog plana – budžeta, naročiti značaj imaju delovi marketing plana koji se odnose na plan prodaje i prihoda od prodaje i plan troškova prodaje. Zato će u nastavku o njima biti više reči.

⁹⁷ Crego E., Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 98.

PLAN PRODAJE I PRIHODA OD PRODAJE

Izrada plana prodaje i prihoda od prodaje zasniva se na projekciji očekivanog obima prodaje, prosečne cene za svaki proizvod i troškova prodaje i marketinga za željeni obim prodaje. Ove projekcije se mogu praviti korišćenjem ekstrapolativnog metoda, nastavljajući trendove iz prošlosti i sadašnjosti u budućnost. Međutim, one, takođe, moraju uzeti u obzir i događaje koji su predviđeni u postupku dijagnoze stanja (naročito analize eksternog okruženja), a koji mogu imati jak uticaj na kretanje prodaje dotičnog preduzeća (SPJ). U pitanju mogu biti sledeći događaji i faktori: pojava supstituta, agresivna propagandna kampanja (sopstvena i konkurentska), promene cena na tržištu, nivo opšte privredne aktivnosti itd.

Ciljevi prodaje daju se na kvartalnom ili mesečnom nivou. Ovako definisani ciljevi daju se za potrebe programiranja proizvodnje (plan proizvodnje po kvartalima ili mesecima), kao i za potrebe upravljanja gotovinskim tokom. Tabele 13. prikazuju prethodnu prodaju i projekciju prodaje po kvartalima.

Godina	% prodaje po kvartalima proizvoda A				Ukupno u jedinicama
	I	II	III	IV	
1997	20	30	35	15	2000
1998	20	25	35	20	2500
1999	20	25	35	20	2800
2000	20	30	30	20	3500
Godina	% prodaje po kvartalima proizvoda A				Ukupno u jedinicama
	I	II	III	IV	
1997	25	15	25	35	1700
1998	20	20	30	30	2300
1999	20	20	30	30	2500
2000	25	15	25	35	3000

Kvartal	Proizvod A			Proizvod B			Ukupno		
	Količina	Cena	Prihod	Količina	Cena	Prihod	Količina	Cena	Prihod
I	700	3	3500	750	6	4500	1450	5.51724	8000
II	1050	5	5250	450	6.5	2925	1500	5.45	8175
III	1050	5.25	5512.5	750	6.5	4875	1800	5.77083	10387.5
IV	700	5.25	3675	1050	6.75	7087.5	1750	6.15	10762.5
Ukupno	3500	5.125	17937.5	3000	6.4625	19387.5	6500	5.74231	37325

Tabela 13.: Prethodna prodaja i projekcija prodaje i prihoda po kvartalima
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 105.)

Nakon što je napravljena projekcija prodaje po kvartalima (ili mesecima), utvrđuje se prosečna cena po jedinici proizvoda. Množenjem planirane količine prodaje jediničnom cenom dobija se plan prihoda od prodaje.

Plan prodaje treba da bude dat u fizičkim jedinicama. Naime, fizičke jedinice imaju veću transparentnost u odnosu na vrednosne (novčane) jedinice. Plan prodaje izražen u fizičkim jedinicama omogućava programiranje proizvodnje. Osim toga, tražnja na tržištu je tražnja za fizičkim jedinicama proizvoda. Najzad, ukoliko su projekcije solidno napravljene, onda uticaj na prodaju bilo kog faktora (cene, promocije i distribucije) lako može biti predviđen.

Planiranje prodaje u fizičkim jedinicama treba da bude praksa i u slučaju preduzeća koja primarno prodaju usluge.

PLAN TROŠKOVA MARKETINGA

Prilikom planiranja troškova marketinga korisno je izvršiti podelu troškova na fiksne, varijabilne i specijalne.

Fiksni troškovi pokazuju stabilnost bez obzira na fluktacije u obimu prodaje. Ovi troškovi se odnose na održavanje minimalnog nivoa prodajne operative, promotivnih napora i distributivnog sistema. *Varijabilni* troškovi fluktiraju srazmerno kretanjima u obimu prodaje. Ovaj tip troškova odnosi se na plate trgovačkih putnika, putne troškove, troškove transporta i sl.

Specijalni troškovi marketinga su troškovi koji se javljaju usled specijalnih (nerepetitivnih) akcija. To su akcije posebnih promotivnih kampanja, stvaranja novog sistema distribucije i sl.

Drugačiju podelu troškova marketinga, odnosno prodaje nalazimo u referenci⁹⁸. Troškovi marketinga (prodaje) mogu se podeliti na: 1) troškove pribavljanja porudžbina (kreiranja tražnje) i 2) troškove izvršenja porudžbina (zadovoljenja tražnje).

Troškovi pribavljanja porudžbina su diskrecioni troškovi (određeni odlukama menadžerskog tima). Ove odluke, obično, pokrivaju jedan vremenski period (u ovom slučaju godinu dana). Troškovi pribavljanja porudžbina imaju pretežno fiksni karakter. Njihova kontrola, stoga, obavlja se na periodičnom nivou.

Troškovi izvršenja porudžbina nastaju pripremanjem i obavljanjem aktivnosti skladištenja proizvoda, pripreme i otpreme sa pakovanjem, aktivnosti ispostavljanja faktura, regulisanja kreditnih odnosa sa kupcima, naplate dospelih potraživanja i sl. Ovi troškovi uključuju fiksne, varijabilne i semivarijabilne troškove. Tabela 14. daje projekciju troškova prodaje na godišnjem nivou. Ciljana prodaja i troškovi prodaje usklađuju se na kvartalnoj i godišnjoj osnovi po proizvodima i geografskim područjima. Na ovaj način se dolazi do zaključka o produktivnosti prodaje.

POVEZIVANJE CILJEVA PRODAJE I PRIHODA OD PRODAJE SA PLANOM ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

Ciljevi istraživanja i razvoja utvđuju se, pre svega, u svetlu rezultata analize i predviđanja eksternog okruženja. Najznačajniji uticaj na formulisanje ciljeva istraživanja i razvoja, u tom smislu, ima marketing analiza. Posledično, plan marketinga i plan istraživanja i razvoja moraju biti konzistenti.

Planom istraživanja i razvoja daje se vremenski raspored pojedinih faza istraživačko-razvojnog projekta i njegovo finansiranje. Faze istraživačko-razvojnog projekta su: konceptualizacija, razvoj prototipa, testiranje i prerada prototipa (korekcija), selektivno uvođenje na tržište, testiranje, finalna konstrukcija i proizvodnja i, na kraju, tržišno lansiranje. Za upravljanje ovim poduhvatima, koriste se metodi upravljanja projektom. To su metodi: gantogram, dijagram ključnih događaja i mrežni modeli.

⁹⁸ Stevanović N., Obračun troškova, *Ekonomski fakultet*, Beograd, 1993., str. 388-392.

Elementi	Proizv. A 3500 jed.		Proizv. B 3000 jed.		Ukupno 6500 jed.	
	Po jedinici	Iznos	Po jedinici	Iznos	Po jedinici	Iznos
A. Troškovi pribavljanja porudžbina	0.11	385	0.266	798	0.182	1183
I Varijabilni tr. pribavljanja porudžbina	0.07	245	0.136	408	0.10046	653
1. Provizije predstavnika	0.07	245	0.136	408	0.10046	653
II Fiksni tr. pribavljanja porudžbina	0.04	140	0.13	390	0.08154	530
1. Troškovi propagande	0.025	87.5	0.07	210	0.04577	297.5
2. Troškovi reprezentacije	0.008	28	0.03	90	0.01815	118
3. Troškovi službenih putovanja	0.005	17.5	0.025	0.6	0.01192	77.5
4. Ostali troškovi	0.002	7	0.01	30	0.00569	37
B. Troškovi izvršenja porudžbina	0.2	700	0.46	1380	0.32	2080
I Varijabilni tr. pribavljanja porudžbina	0.12	420	0.2	600	0.15692	1020
1. Troškovi materijala	0.02	70	0.04	120	0.02923	190
2. Transportni troškovi	0.04	140	0.06	180	0.04923	320
3. Troškovi ličnih dohodaka	0.06	210	0.1	300	0.07846	510
II Fiksni tr. izvršenja porudžbina	0.08	280	0.26	780	0.16308	1060
1. Troškovi materijala	0.006	21	0.01	30	0.00785	51
2. Troškovi amortizacije	0.01	35	0.04	120	0.02385	155
3. Troškovi osiguranja	0.008	28	0.02	60	0.01354	88
4. Troškovi ličnih dohodaka	0.04	140	0.15	450	0.09077	590
5. Troškovi kamata	0.01	35	0.03	90	0.01923	125
6. Ostali troškovi	0.006	21	0.01	30	0.00785	51
C. Rekapitulacija planiranih troškova prodaje						
I Varijabilni tr. prodaje (AI+BI)	0.19	665	0.336	1008	0.25738	1673
II Fiksni tr. prodaje (AII+BII)	0.12	420	0.39	1170	0.24462	1590
Ukupno troškovi prodaje	0.31	1085	0.726	2178	0.502	3263

Tabela 14.: Plan troškova marketinga (Modifikovano prema Stevanović N., Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 391.)

Plan prodaje i prihoda od prodaje treba da odrazi realizaciju jedne faze istraživačko-razvojnog projekta faze lansiranja proizvoda na tržište. Eventulane posledice ove aktivnosti su potreba za dodatnim - specijalnim naporima u marketingu i prodaji, promena u obimu prodaje postojećih proizvoda (pozitivna ili negativna, što zavisi od toga da li su proizvodi supstituti ili komplementari ili nezavisni proizvodi).

Finalizacija plana prodaje i prihoda od prodaje uključuje ispitivanje efekata popusta na kvartalne i godišnju količinu prodaje. Popust je adekvatna strategija za sticanje većeg tržišnog učešća ili penetriranje novih tržišnih segmenata.

Finalizacija plana prodaje i prihoda od prodaje uključuje i razvijanje kontigentnih planova. Ovi planovi (koji se još i nazivaju viševarijantnim) obezbeđuju da preduzeće uvek radi po planu. Koji plan će biti aktiviran zavisi i od toga da li se u okruženju događaji odigravaju po optimističkom, pesimističkom ili najverovatnijem scenariju.

2.1.5.2. PLAN PROIZVODNJE

Plan proizvodnje izgrađuje se neposredno posle plana marketinga. To znači da je plan marketinga polazna osnova za izradu plana proizvodnje. Međutim, ta veza nije jednosmerna. Tačno je da je proizvodnja opredeljena planiranom prodajom. Međutim, isto tako tačno je da je planirana prodaja opredeljena kapacitetom proizvodnje. Zato, planiranje prodaje i planiranje proizvodnje mora da bude *međuzavisno*. U suprotnom slučaju, ili će rezultat biti kašnjenje u isporuci proizvoda (plan prodaje nadmašuje plan proizvodnje) ili prekovremeno nagomilavanje zaliha gotovih proizvoda (plan proizvodnje nadmašuje plan prodaje).

Da bi se pristupilo izradi plana proizvodnje potrebne su sledeće informacije: standardi produktivnosti (za radnu snagu i opremu), standardni materijala, opšti troškovi proizvodnje, proizvodni kapaciteti i odgovarajući troškovi opreme i objekata, kao i politika zaliha.

Plan proizvodnje treba da rezultira u sledećim informacijama: o programu proizvodnje, o ukupnim količinama potrebnog materijala, ukupnim količinama potrebnog direktnog rada, obračunu i alokaciji opštih troškova proizvodnje, zahtevima (potrebama) za kapitalnim investicijama.

Prema referenci⁹⁹, godišnji plan proizvodnje treba da obuhvati one planske zadatke iz kojih se može sagledati:

- šta treba proizvoditi po vrstama proizvoda,
- koji se ukupni obim proizvodnje planira po vrstama proizvoda,
- koji obim proizvodnje se predviđa prema pojavnim oblicima proizvoda (gotovi proizvodi, proizvodne usluge, poluproizvodi i nedovršena proizvodnja),
- koji će se obim proizvodnje odnositi na robnu proizvodnju po vrstama proizvoda,
- obim ukupne i robne proizvodnje po organizacionim jedinicama preduzeća,
- način proizvodnje (masovna, maloserijska, pojedinačna),
- kada treba da se proizvede (ili da se izvrši proizvodnja) i to kojih proizvoda (dinamički plan proizvodnje),
- stepen korišćenja kapaciteta i uska grla u proizvodnom procesu,
- održavanje oruđa za rad,
- obim i pravci tehničko-tehnoloških i organizacionih istraživanja itd.

⁹⁹ Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 461.

PROGRAM PROIZVODNJE

Program proizvodnje odnosi se na *dinamiku proizvodnje* koja treba da omogući ostvarenje kvartalnih ciljeva prodaje. Proizvodnja, osim što treba da svojim obim „pokrije” *planiranu prodaju*, mora, takođe, svojim obimom da „pokrije” i *krajnje zalihe*. Krajnje zalihe neophodne su zbog osiguranja kontinuirane prodaje. Ukupni zahtevi za proizvodnjom dobijaju se tako što se planirana prodaja i krajnje zalihe umanjuju za iznos početnih zaliha.

Visina krajnjih zaliha opredeljena je sledećim faktorima:¹⁰⁰ mogućim obimom prodaje u narednom periodu, fizičkim ograničenjima obima krajnjih zaliha (skladišni prostor, proizvodni kapacitet i fizička svojstva proizvoda) i kombinovanim minimumom troškova proizvodnje i troškova držanja zaliha (determinanta optimalnog nivoa zaliha).

Usaglašavanje proizvodnje sa planiranom prodajom postiže se na jedan od sledećih načina:¹⁰¹

- planirana prodaja po periodima pokriva se proizvodnjom tih perioda kada su zalihe proizvoda minimalne. Ovo je za pokvarljive proizvode neminovno. U drugim slučajevima obezbeđuje se prednost minimalnih zaliha. Međutim, nedostatak se odnosi na rizik da planirane isporuke, možda, ne budu uvek blagovremeno zadovoljene;
- planirana proizvodnja raspodeljuje se ravnomerno na kvartale i mesece u toku godine. Ovo ima za posledicu formiranje dodatnih zaliha u periodima smanjenog obima prodaje i dodatnih troškova držanja zaliha. Takođe, postoji rizik gubitka vrednosti zaliha. Prednost ovog metoda usaglašavanja proizvodnje sa planiranom prodajom je u nižim troškovima proizvodnje;
- planirana proizvodnja po periodima prati oscilacije obima prodaje, tako da periodi povećanog obima proizvodnje prethode periodima povećane prodaje. Posledice su sledeće: rast obima zaliha u periodima koji neposredno prethode periodima visokih prodaja, rast troškova držanja zaliha, rast troškova usled neravnomerno raspoređene proizvodnje. Jedina pozitivna posledica bila bi izbegavanje rizika od slučaja nemogućnosti zadovoljenja planiranih isporuka potrošačima.

Tabela 15. prikazuje program proizvodnje (treći slučaj usaglašavanja proizvodnje sa planiranom prodajom). U tabeli se nalaze i pozicije minimalnih i pozicije maksimalnih zaliha robe. Ove pozicije zaliha robe mogu se definisati u apsolutnom ili relativnom iznosu. Na primer, minimalni iznos zaliha robe treba da iznosi 5% od projekcije prodaje za naredni kvartal. Maksimalni iznos zaliha robe treba da bude 100 jedinica proizvoda.

¹⁰⁰ Backer M., Jacobsen L., Cost Accounting, prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, 1993., str. 392.

¹⁰¹ Moore C., Jeadicke R., Managerial Accounting, prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 392-393.

	Kvartal				Godina 2000
	I	II	III	IV	
Proizvod A					
1. Planirana prodaja	700	1050	1050	700	3500
2. Planirane krajnje zalihe	99	67	35	35	
3. Minimalne krajnje zalihe*	52.5	52.5	35	35	
4. Maksimalne kranje zalihe**	35	99	67	35	
5. Početne zalihe	764	1018	1018	700	3500
6. Planirana proizvodnja					
Proizvod B					
1. Planirana prodaja	750	450	750	1050	3000
2. Planirane krajnje zalihe	45	75	89	39	
3. Minimalne krajnje zalihe*	22.5	37.5	52.5	37.5	
4. Maksimalne kranje zalihe*	100	100	100	100	
5. Početne zalihe	39	45	75	89	
6. Planirana proizvodnja	756	480	764	1000	3000
Ukupna proizvodnja	1520	1498	1782	1700	6500

* Minimalni iznos zaliha robe iznosi 5% od planirane prodaje za naredni kvartal

** Maksimalne zalihe mogu iznositi, na primer, 100 jedinica proizvoda

Tabela 15.: Program proizvodnje (Modifikovano prema Crego i dr., How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 116.)

PLANIRANJE UTROŠAKA MATERIJALA, TROŠKOVA MATERIJALA I NABAVKE MATERIJALA

Godišnje planiranje materijala (predmeta rada) bazira na dva glavna plana, i to: 1) plana potrebnog materijala i 2) plan nabavke.¹⁰²

Planiranje potrebnog materijala treba da omogući realizaciju programa proizvodnje. Planirana proizvodnja množi se količinskim standardima direktnog materijala (normativima) po jedinici proizvoda i eventualnim negativnim odstupanjima od količinskih standarda (normativa).¹⁰³ Tako se dobija projekcija potreba za materijalima za planski period ili plan utrošaka materijala. Tabela 16. prikazuje projekciju potreba za materijalima, odnosno plan utrošaka materijala koji podrazumeva da neće doći do negativnih odstupanja od normativa materijala po proizvodima.

Plan troškova materijala dobija se množenjem planiranih utrošaka materijala i standardne cene materijala. U ovom koraku predviđa se i planiranje zaliha materijala. Na bazi informacija o visini nabavnih cena, visini popusta i dužini vremena isporuke, uprava mora da donese odluku o izboru između alternativa: troškova održavanja različitih nivoa zaliha, oportunitetnih troškova (izgubljenih popusta) za nabavke većih količina materijala i dodatnih troškova koji nastaju usled nedovoljnih količina materijala. Kao i u slučaju zaliha koji nastaju usled nedovoljnih količina materijala. Kao i u slučaju zaliha gotovih proizvoda, i ovde je potrebno definisati minimalni i maksimalni nivo zaliha.

¹⁰² Todorović J., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 529.

¹⁰³ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 394.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
<u>Proizvod A</u>					
1. Obim proizvodnje	764	1018	1018	700	3500
2. Stopa upotrebe materijala X*	2	2	2	2	
3. Potrebe za materijalom X	1528	2036	2036	1400	7000
4. Stopa upotrebe materijala Y*	3	3	3	3	
5. Potrebe za materijalom Y	2292	3054	3054	2100	10500
<u>Proizvod B</u>					
1. Obim proizvodnje	756	480	764	1000	3000
2. Stopa upotrebe materijala X*	3	3	3	3	
3. Potrebe za materijalom X	2268	1440	2292	3000	9000
4. Stopa upotrebe materijala Y*	2	2	2	2	
5. Potrebe za materijalom Y	1512	960	1528	2000	6000
Ukupne potrebe za materijalom X	3796	3476	4328	4400	16000
Ukupne potrebe za materijalom Y	3804	4015	4582	4100	16500

*Stopa upotrebe materijala se donosi na standard utroška materijala po jedinici proizvoda

Tabela 16.: Projekcija potreba za materijalom (Plan utroška materijala),
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 118.)

Tabela 17. daje plan zaliha i plan troškova materijala. Tačke 1,2,5,7 pokazuju potrebe za materijalom, početne zalihe, broj nabavljenih jedinica i krajnje zalihe što predstavlja elemente plana nabavke. Ovo znači da je plan nabavki materijala inkorporiran u plan proizvodnje.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Potrebe za materijalom X	3796	3476	4328	4400	16000
2. Početne zalihe	200	400	1480	300	
3. Cena po jedinici zaliha	0.25	0.25	0.25	0.3	
4. Troškovi korišćenja zaliha (2*3)	50	100	370	90	
5. Broj nabavljenih jedinica (1-2+7)	3996	4556	3148	4300	16000
6. Cena po jedinici nabavke	0.25	0.25	0.3	0.3	
7. Krajnje zalihe*	400	1480	300	200	
8. Troškovi nabavljenog materijala (5-7)*6	899	769	854.4	1230	3752.4
9. Vrednost krajnjih zaliha (7*6)	100	370	90	60	
10. Ukupni troškovi nabavke (4+8)	949	869	1224.4	1320	4362.4
1. Potrebe za materijalom Y	3804	4014	4582	4100	16500
2. Početne zalihe	300	500	600	800	
3. Cena po jedinici zaliha	0.3	0.3	0.3	0.35	
4. Troškovi korišćenja zaliha (2*3)	90	150	180	280	700
5. Broj nabavljenih jedinica (1-2+7)	4004	4114	4782	3600	16500
6. Cena po jedinici nabavke	0.3	0.3	0.35	0.35	
7. Krajnje zalihe*	500	600	800	300	
8. Troškovi nabavljenog materijala (5-7)*6	1051.2	1054.2	1393.7	1155	4654.1
9. Vrednost krajnjih zaliha (7*6)	150	180	280	105	
10. Ukupni troškovi nabavke (4+8)	1141.2	1204.2	1573.7	1435	5354.1

*Minimalne kranje zalihe 200 jedinica

Tabela 17.: Plan zaliha i plan troškova materijala (Modifikovano prema Crego i dr.,
How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 119.)

Drugi pristup je da se planiranje nabavki i isplata za materijal tretiraju kao zasebna celina. Obzirom da je nabavka izuzetno povezana sa novčanim izdacima i da oni moraju biti predmet pažljivog planiranja.¹⁰⁴ Tada planiranje nabavke, pre svega, uključuje utvrđivanje ekonomske količine jedne nabavke i, u vezi s time, rokova nabavke, izbor dobavljača, transportnih sredstava za prevoz nabavljenih količina materijala. Ekonomska količina jedne nabavke zavisi od sledećih faktora: troškova naručivanja, troškova rukovanja, planiranih količina potrebnog materijala, mesečne potrošnje materijala, vremena potrebnog da se realizuje porudžbina i sl.¹⁰⁵

PLANIRANJE DIREKTNIH TROŠKOVA RADNE SNAGE

Neki autori ovo planiranje nazivaju *planiranje troškova ličnih dohodaka izrade*.¹⁰⁶ Direktni rad predstavlja količinu vremena potrebnu za proizvodnju određenog proizvoda. Direktni rad izražava se u vremenskim jedinicama (radnim časovima, na primer). Direktni rad uključuje nadzor poslovođa, ali ne uključuje opšte upravljanje, održavanje i sl. Direktni trošak najčešće predstavlja varijabilni trošak.

Pri planiranju direktnih troškova radne snage moraju se odrediti vrste radnika sa potrebnom kvalifikacijom ili veštinom, kao i prosečni troškovi po jedinici po vrstama radnika. Informacije koje su neophodne za planiranje direktnih troškova radne snage dobijaju se iz sledećih izvora: istorijski podaci, ciljevi produktivnosti radne snage, programi kompenzacija, kolektivni ugovori. Obračun plata vrši se na osnovu prosečne cene rada po radnom času. Tabela 18. daje projekciju potreba za direktnim radom i odgovarajućim troškovima samo za jednu vrstu (kvalifikaciju) radnika. Za veći broj kvalifikacija bilo bi potrebno ponoviti postupak projekcije za svaku kvalifikaciju.

¹⁰⁴ Gillespie C., Standard and Direct Costing, prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 402

¹⁰⁵ Todorović J., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 530.

¹⁰⁶ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 396.

	Kvartal				Godina 2000
	I	II	III	IV	
Proizvod A					
1. Obim proizvodnje	764	1018	1018	700	3500
2. Norma mašiniste u časovima po jedinici proizvoda	0.2	0.2	0.2	0.2	
3. Ukupno časova rada (1*2)	152.8	203.6	203.6	140	700
4. Prosečna kompenzacija po času	6.25	6.25	6.5	6.5	
5. Ukupna kompenzacija za mašiniste (3*4)	955	1272.5	1323.4	910	4460.9
6. Nadzornički racio	8	8	8	8	
7. Broj časova rada nadzornika (3/6)	19.1	25.45	25.45	17.5	87.5
8. Prosečna cena rada nadzornika	8.5	8.5	8.5	8.5	
9. Kompenzacija za nadzornike (7*8)	162.35	216.33	216.33	148.75	743.75
10. Ukupna kompenzacija (5+9)	1117.35	1488.83	1539.73	1058.75	5204.65
11. Prosečna ukupna kompenzacija po jedinici proizvoda A	1.4625	1.4625	1.5125	1.5125	1.48704
Proizvod B					
1. Obim proizvodnje	756	480	764	1000	3000
2. Norma mašiniste u časovima po jedinici proizvoda	0.25	0.25	0.25	0.25	
3. Ukupno časova rada	189	120	191	250	750
4. Prosečna kompenzacija po času	6.5	6.5	6.75	6.75	
5. Ukupna kompenzacija za mašiniste (3*4)	1228.5	780	1289.25	1687.5	4985.25
6. Nadzornički racio	8	8	8	8	
7. Broj časova rada nadzornika (3/6)	23.625	15	23.875	31.25	93.75
8. Prosečna cena rada nadzornika	9	9	9	9	
9. Kompenzacija za nadzornike (7*8)	212.625	135	214.875	281.25	843.75
10. Ukupna kompenzacija (5+9)	1441.13	915	1504.13	1968.75	5829
11. Prosečna ukupna kompenzacija po jedinici proizvoda B	1.90625	1.90625	1.96875	1.96875	1.943
Ukupni troškovi direktnog rada za proizvod A i proizvod B	2558.48	2403.83	3043.85	3027.5	11033.65

*Uključuje druge nadoknade u iznosu od 25% od cene rada

Tabela 18.: Projekcija potreba za direktnim radom i plan troškova direktnog rada
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str.
121.)

PLANIRANJE OPŠTIH TROŠKOVA PROIZVODNJE

Opšti troškovi proizvodnje mogu biti: fiksni, varijabilni i semivarijabilni.

Fiksni troškovi prikazuju se pozicijama amortizacije, opšteg upravljanja, zakupa i sl. Ovi troškovi su, obično, unapred poznati o konstantni po kvartalima. Najpre se standardizuju u apsolutnom iznosu, pa tek onda po jedinici proizvoda, koristeći podatke o standardnom kapacitetu. Ako je reč o praktičnom kapacitetu, onda je neophodno u plan opštih troškova proizvodnje uključiti i eventualna negativna odstupanja od standardnih fiksnih troškova (po osnovu neiskorišćenog kapaciteta).

Varijabilni troškovi variraju upravo srazmerno obimu proizvodnje. Reč je o pozicijama pomoćnih materijala, pauza, održavanja. Planiranje ovih opštih troškova jednostavno je ukoliko raspolažemo standardima ovih proizvoda po jedinicama učinka. Ukoliko su standardi postavljeni dosta strogo i ako se očekuje da je standardne veličine nemoguće postići u planskom periodu, onda je neophodno u plan opštih varijabilnih troškova proizvodnje uključiti i očekivana negativna odstupanja od standardnih varijabilnih troškova proizvodnje uključiti i očekivana negativna odstupanja od standardnih opštih varijabilnih troškova proizvodnje. Tabela 19. daje projekciju opštih troškova. Za obračun opštih varijabilnih troškova proizvodnje, obzirom da oni variraju prema nivou aktivnosti, kao standardna merila proizvodne aktivnosti uzeti su obim proizvodnje, direktni troškovi radne snage (ili direktan rad) i mašinski časovi. *Semivarijabilni* troškovi su mešoviti, odnosno fiksnovarijabilni (na primer, struja, komunalne usluge, odnosno infrastruktura).

	Kvartal				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Obim proizvodnje	1520	1498	1782	1700	6500
2. Troškovi direktnog rada	2558.48	2403.83	3043.85	3027.5	11033.66
3. Mašinski časovi	342	324	395	390	1451
4. Fiksni troškovi	224	224	224	224	896
a. Prostor	60	60	60	60	240
b. Tr. amortizacije	160	160	160	160	640
c. Komunalne usluge	4	4	4	4	16
5. Varijabilni troškovi	173.14	163.32	204.55	202.78	743.79
a. Pomoćni materijali (a)	7.6	7.49	8.91	8.5	32.5
b. Pauze (b)	127.92	120.19	152.19	151.38	551.68
c. Komunalne usluge (c)	3.42	3.24	3.95	3.9	14.51
d. Održavanje (d)	34.2	32.4	39.5	39	145.1
6. Ukupno opšti tr. proizvodnje	397.14	387.32	428.55	426.78	1639.79

(a) 5 dinara na 100 jedinica

(b) 5% od direktnih troškova rada

(c) 10 dinara na 1000 mašinskih časova

(d) 10 dinara na 100 mašinskih časova

Tabela 19.: Plan opštih troškova proizvodnje (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 121)

Poslednji korak u planiranju opštih troškova proizvodnje je alokacija ukupnih opštih troškova na pojedinačne proizvode. Ovo je naročito značajno obzirom da većina SPJ proizvodi više proizvoda. Najlakši način za alociranje opštih troškova je da se utvrdi stopa opštih troškova. Stopa opštih troškova prikazuje odnos između ukupnih opštih troškova i određenog merila proizvodnje. Na primer, ako su ukupni opšti troškovi 750.000 dinara i direktni troškovi radne

snage 500.000 dinara, stopa opštih troškova je 1,50 dinara po 1,00 dinaru direktnih troškova radne snage. Tabela 20. prikazuje alokaciju opštih troškova proizvodnje na proizvod A i proizvod B.

	Kvartal				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Obim proizvodnje proizvoda A	764	1018	1018	700	3500
2. Obim proizvodnje proizvoda B	756	480	764	1000	3000
3. Troškovi direktnog rada za proizvod A	1117.35	1488.83	1539.73	1058.75	5204.66
4. Troškovi direktnog rada za proizvod B	1441.13	915	1504.13	1968.75	5829
5. Ukupno troškovi direktnog rada	2558.48	2403.83	3043.86	3027.5	11033.66
6. Ukupno opšti troškovi proizvodnje	397.14	387.32	428.55	426.78	1639.79
7. Opšti troškovi proizvodnje alocirani na ukupnu proizvodnju proizvoda A	173.44	239.89	216.78	149.25	779.36
8. Opšti troškovi proizvodnje alocirani na ukupnu proizvodnju proizvoda B	223.7	147.43	211.77	277.53	860.43
9. Opšti troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda A	0.22702	0.23565	0.21295	0.21321	0.22267
10. Opšti troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda B	0.2959	0.30715	0.27718	0.27753	0.28681

Tabela 20.: Alokacija opštih troškova proizvodnje na proizvod A i proizvod B
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 123.)

OBRAČUN TROŠKOVA REALIZOVANIH PROIZVODA

Troškovi jedinice proizvoda dobijaju se prostim zbirom troškova materijala, direktnih troškova radne snage i određenog alociranog iznosa opštih troškova.

Kada je u pitanju izračunavanje troškova realizovanih proizvoda, onda se koristi sledeći postupak:

Troškovi realizovanih proizvoda = Saldo zaliha na početku perioda
+ Troškovi proizvodnje za taj period
Saldo zaliha na kraju perioda

Tabela 21. daje obračun troškova realizovanih proizvoda.

VEZA PLANA PROIZVODNJE I PLANA INVESTICIJA

Planiranje proizvodnje može obuhvatati i planiranje investicija. Naime, može se pokazati da trenutni proizvodni kapaciteti nisu u stanju da obezbede proizvodnju one količine proizvoda koja je planirana za prodaju. U tom slučaju, neophodno je, naravno u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama (finansijama i nabavkom, pre svih), planirati investicije u dodatnu opremu, pa i objekte. Takođe, planom investicija može se predvideti i zamena ili modifikacija postojeće opreme, kao i odgovarajući troškovi povodom tih aktivnosti.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
Proizvod A					
1. Početne zalihe (u jed.)	35	99	67	35	
2. Početne zalihe (vrednosno)*	106.75	305.86	207.58	118.14	
3. Proizvodnja (u jed.)	764	1018	1018	700	3500
4. Proizvodnja (vrednosno)	2360.39	3153.92	3436.21	2363	11313.52
5. Broj jedinica za prodaju	700	1050	1050	700	3500
6. Krajnje zalihe (u jed.) (1+3-5)	99	67	35	35	
7. Krajnje zalihe (vrednosno)	305.86	207.58	118.14	118.15	
8. Troškovi realizovanih proizvoda (2+4-7)	2161.28	3252.2	3525.65	2362.99	11302.12
Proizvod B					
1. Početne zalihe (u jed.)	39	45	75	89	
2. Početne zalihe (vrednosno)*	134.55	159.85	267.26	342.29	
3. Proizvodnja (u jed.)	756	480	764	1000	3000
4. Proizvodnja (vrednosno)	2685.43	1710.43	2938.29	3846.28	11180.43
5. Broj jedinica za prodaju	750	450	750	1050	3000
6. Krajnje zalihe (u jed.) (1+3-5)	45	75	89	39	
7. Krajnje zalihe (vrednosno)	159.85	267.26	342.29	150	
8. Troškovi realizovanih proizvoda (2+4-7)	2660.13	1603.02	2863.26	6401.55	22467.09
Ukupno troškovi realizovanih proizvoda	4821.41	4855.22	6388.91	6401.55	22467.09

*Početne zalihe proizvoda A vrednovane po 3.05 din., a proizvoda B po 3.45 din.

Tabela 21.: *Obračun troškova realizovanih proizvoda (Modifikovano prema Crego i dr., How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 123.)*

Pitanje usklađivanja plana proizvodnje i plana investicija pretežno je strateškog karaktera. Međutim, u planu investicija mogu se naći i investicije čiji bi se efekti mogli osetiti u narednoj godini poslovanja (na koju se odnosi poslovni plan), te je ovo obuhvatanje opravdano. Naravno, plan investicija za narednu godinu poslovanja treba da se naslanja na strategiju ekspanzije kapaciteta.

Plan proizvodnje je finaliziran onog trenutka kada se obezbedi usklađenost plana proizvodnje i plana marketinga.

2.1.5.3. PLAN ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA

Plan organizacije i upravljanja treba da razmatra oblasti:

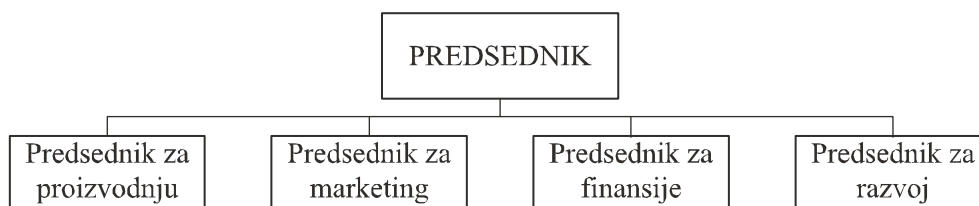
- organizacione strukture preduzeća,
- upravljačkog informacionog sistema,
- razvoja radne snage,
- troškova upravljanja.

Ovde bi se mogla staviti primedba da se planom organizacije i upravljanja obuhvataju neki elementi strategijskog plana (na primer, organizaciona struktura), kao i da se on ne može svrstati u „klasične” planove poslovnih funkcija (marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj). Međutim, ovakvo obuhvatanje ima opravdanje u tome da poslovni plan ima vrlo često za „ciljne čitaoce” i stejkholdere izvan preduzeća koji ispoljavaju interesovanje i za organizaciono ustrojstvo preduzeća. Naravno, ukoliko je u preduzeću zauzet stav da poslovni plan ima isključivo operativni karakter i da se radi za period od godine dana, a uz to je namenjen isključivo internim korisnicima, onda bi se moglo izostaviti prezentovanje organizacione strukture (organizaciona shema) sa opisom pojedinih pozicija u njoj.

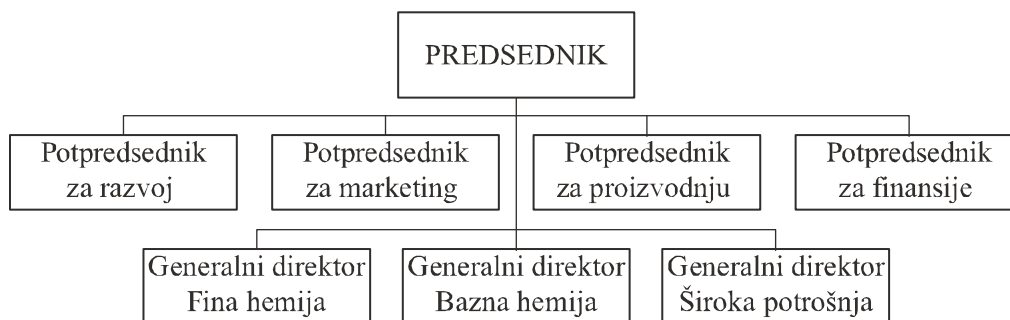
PLAN ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizaciona struktura uslovljena je, pre svega, strategijom preduzeća i njegovim okruženje. Preduzeće može da pravi izbor između četiri organizaciona modela: funkcionalnog, divizionog, hibridnog ili matričnog.

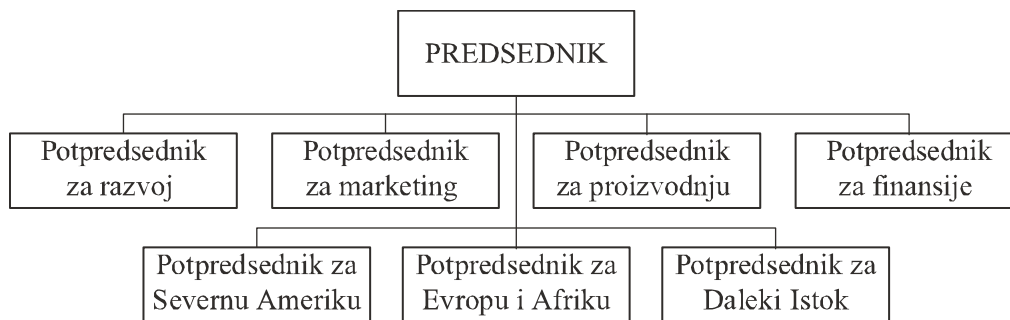
U *funkcionalnom* modelu organizacije, diferenciranje poslova se vrši prema kriterijumu poslovne funkcije. U pitanju su sledeće poslovne funkcije: marketing, proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, kadrovi i dr. U *divizionom* organizacionom modelu diferenciranje poslova vrši se prema kriterijumu proizvoda ili tržišta, ili njihove kombinacije. Postoje tri modaliteta u divizionom organizacionom modelu: prema kupcima, proizvodima i teritorijama. Kombinovanjem kriterijuma funkcija i proizvoda/tržište u diferenciranju poslova dobija se *hibridni* organizacioni model. Za *matrični* organizacioni model osobena je paralelna primena dva kriterijuma diferenciranja poslova. Jedan je kriterijum poslovnih funkcija ili proizvod/tržište, a drugi je kriterijum projekat.



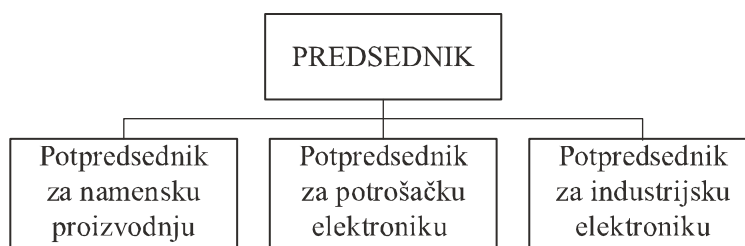
Ilustracija 31.: Funkcionalni model organizacije (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 86)



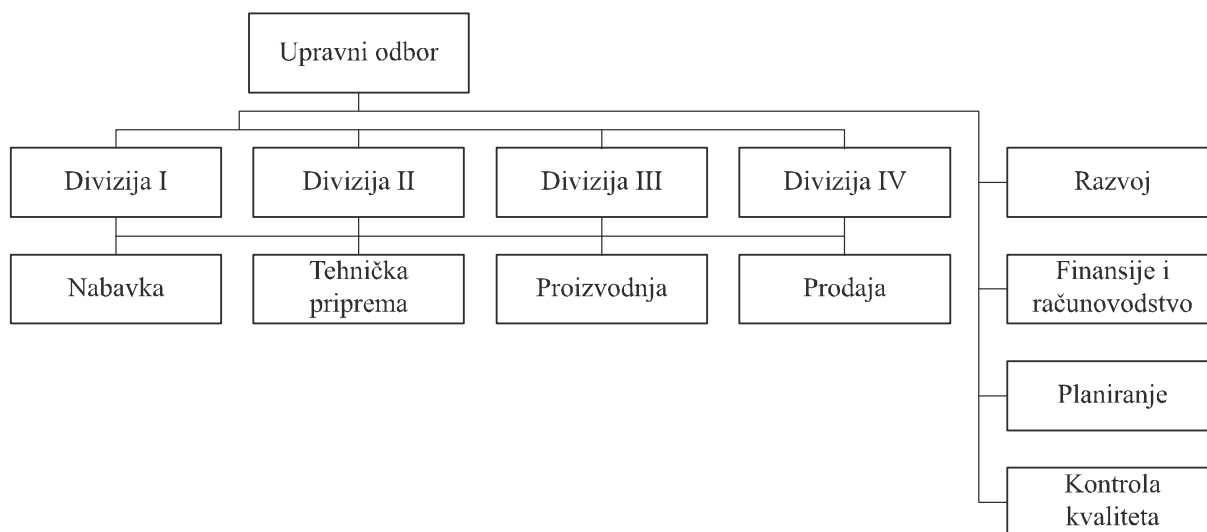
Ilustracija 32.: Divizioni organizacioni model: podela prema proizvodima (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 87)



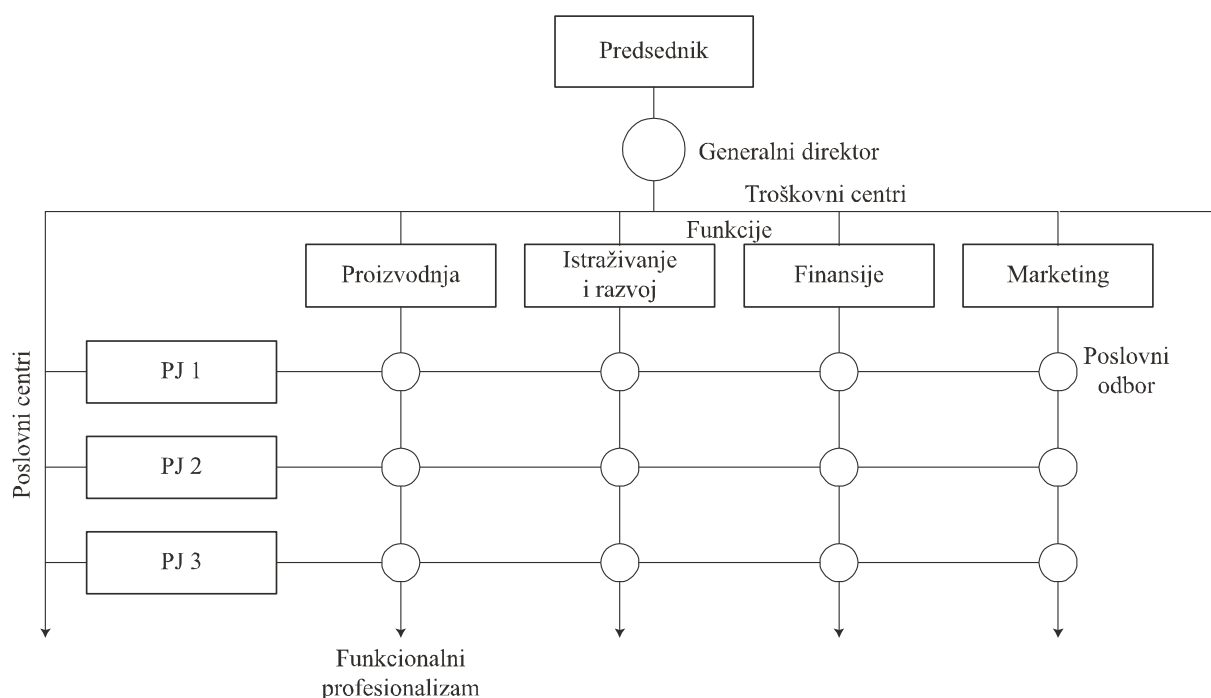
Ilustracija 33.: Divizioni organizacioni model: podela prema geografskim područjima (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 87)



Ilustracija 34.: Divizioni organizacioni model: kriterijum kupca (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 88)



Ilustracija 35.: Hibridni model organizacije (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 89)



Ilustracija 36.: Matični model organizacije (Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 89)

Definisana organizaciona struktura predstavlja osnovu za delegiranje autoriteta. Da bi organizaciona struktura bila efektivno implementirana, potrebno je dati detaljan opis svake menadžerske, nadzorničke ili štabske pozicije. *Opis pozicije* uključuje informacije:

- uloga pozicije unutar preduzeća,
- odgovornost pozicije za konkretne ciljeve,
- autoritet koji je delegiran na konkretnu poziciju ili moć donošenja odluka, nadgledanje ili usmeravanje zaposlenih, trošenje sredstava, pristup informacijama,
- merila performansi za poziciju u pitanju,
- polaganje računa (i/ili izveštavanje) supervizoru za određenu poziciju.

Ovako detaljan opis svake pozicije omogućuje definisanje kriterijuma koje kandidat mora da zadovolji da bi bio postavljen na određenu poziciju (u smislu životne dobi, veština, znanja, kvalifikacija, radnog iskustva i sl.).

RAZVOJ UPRAVLJAČKOG INFORMACIONOG SISTEMA

Upravljački informacioni sistem (UIS) odnosi se na sistem ljudi, hardware-a, software-a, elektronskih i drugih kanala komunikacije kojima se prikupljaju *podaci*, a koji se, zatim, transformišu u *informacije za akciju*. UIS treba da obezbedi informacije koje će biti tačne (da odgovaraju realnosti), blagovremene (da se produkuju i dostavljaju menadžerima u pravom trenutku), kompletne (kvantitativno dovoljne za donošenje odluka), relevantne (upućene na „pravo” mesto odlučivanja). UIS treba da bude tako formiran da omogući kontinuirano upravljanje strategijskim i operativnim poslovnim aktivnostima. U tu svrhu danas se stvaraju brojni programi za integralno upravljanje poslovanjem preduzeća (SAP, BAAN, ORACLE i dr.).

PLAN RAZVOJA RADNE SNAGE

Organizacionu strukturu preduzeća ne popunjavaju samo menadžeri, već i izvršioci, koji, inače, predstavljaju brojniju strukturu u odnosu na menadžere. Strateška opredeljenja razvoja radne snage data su u strategiji ljudskih resursa, kao funkcionalnoj strategiji, koja je ovde obuhvaćena strategijom organizacije i upravljanja. Godišnji (tekući) plan razvoja radne snage, kao element poslovnog plana treba da sadrži:

- plan potrebne radne snage,
- plan zapošljavanja,
- plan obrazovanja, uključujući i plan potrebnih sredstava za ove svrhe.¹⁰⁷

U planiranju radne snage neophodno je poći od: srednjoročnog plana (strategije ljudskih resursa), režima školovanja kadrova, stanja strukture postojećeg radnog kolektiva, nivoa produktivnosti rada, iskorišćenosti radnog fonda, politike ličnih dohodaka, obima svih zadataka u toj poslovnoj godini, unutrašnje organizacije rada, raznih sporazuma i drugih dogovora koji se odnose na kadrove i njihovo zapošljavanje i sl.¹⁰⁸

Obzirom da se okruženje menja velikom brzinom, i da je hvatanje koraka sa promenama u njemu pitanje ralnog vremena, to planiranje obrazovanja radne snage, donosno planiranje razvoja radne snage (Staff Development Planning) predstavlja vrlo bitan segment ukupnog plana radne snage.¹⁰⁹ Ovaj plan treba da uključuje; identifikovanje potrebnih veština menadžmenta, supervizora, profesionalnog osoblja i izvršilaca, opredeljenje za vrstom obrazovanja (treninga) na poslu (OJT – on the job training), u preduzeću (in-house), sa i bez eksternih trenera, izvan preduzeća i sl., utvrđivanje vremenskog okvira obrazovanja, kao i procenu troškova za ove svrhe. I u ovom planu mora se polaziti od opredeljenja datih u strategiji ljudskih resursa.

PLANIRANJE TROŠKOVA UPRAVLJANJA I ADMINISTRACIJE

U planiranju troškova upravljanja i administracije obuhvataju se troškovi opštih, kadrovskih i pravnih poslova, finansijsko-računovodstvenih poslova, opšteg upravljanja preduzećem i sl.

Troškovi upravljanja i administracije mogu se podeliti na fiksne, varijabilne i specijalne troškove. *Fiksni* troškovi odnose se na pozicije kompenzacija menadžerima i pratećim službama, zakupa poslovnog prostora, kancelarijskog materijala i iznajmljivanje opreme, telefona, grejanja i dr. *Varijabilni* troškovi uključuju pozicije poput povremeno korišćenog osoblja, profesionalnih usluga i minimalnog treninga srazmerno broju zaposlenih. *Specijalni* troškovi generalno se odnose na troškove razvoja i unapređenja UIS-a i troškove razvoja i unapređenja kadrova.

Treba pomenuti i mišljenje po kome, u troškove upravljanja i administracije treba uključiti *troškove finansiranja i troškove istraživanja i razvoja*. U slučaju da se istraživačko-razvojni poslovi obavljaju u odvojenoj organizacionoj jedinici, što znači da su značajnijeg obima, tada

¹⁰⁷ Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 486.

¹⁰⁸ Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 486

¹⁰⁹ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 132-135.

bi troškove istraživanja i razvoja trebalo zasebno planirati.¹¹⁰ Tabela 22. daje plan troškova upravljanja i administracije i troškova istraživanja i razvoja u celini.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Fiksni troškovi					
Kompenzacije menadžera	100	110	110	110	430
Kompenzacije pratećim službama	40	50	50	50	190
Zakup poslovnog prostora	120	120	120	120	480
Kancelarijski materijal	60	60	60	60	240
Iznajmljivanje opreme	40	60	60	60	220
Telefon	20	20	20	20	80
Grejanje	20	20	20	20	80
Ukupni fiksni troškovi	400	440	440	440	1720
2. Varijabilni troškovi					
Povremeno osoblje	30	30	50	50	160
Profesionalne usluge	30	50	70	60	210
Trening zaposlenih	20	40	40	20	120
Ukupni varijabilni troškovi	80	120	160	120	480
3. Specijalni troškovi					
Razvoj i unapređivanje UIS-a	80	160	140	80	460
Razvoj i unapređenje kadrova	40	80	60	60	240
Ukupno specijalni troškovi	120	240	200	140	700
Ukupno troškovi upravljanja i administracije	600	800	800	700	2900
Troškovi istraživanja i razvoja	206	200	200	194	800

Tabela 22.: Plan troškova upravljanja i administracije i istraživanja i razvoja
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 136.)

2.1.6. IZRADA FINANSIJSKOG PLANA

Peti korak u izradi poslovnog plana je izrada finansijskog plana. Izrada finansijskog plana dolazi nakon izrade planova poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, organizacije i upravljanja). On je finansijski izraz ovih „nefinansijskih” planova. Međutim, ne treba shvatiti da je reč o jednosmernom odnosu. Naime, finansijska funkcija ima veliki uticaj na rad svih ostalih poslovnih funkcija. To znači, da i finansijski plan, sa svoje strane, utiče na kreiranje nefinansijskih planova. Neophodna konzistentnost postiže se kroz nekoliko iteracija.

Finansijski plan sastoji se od tri projekcije: *projekcije bilansa uspeha*, *projekcije bilansa stanja* i *projekcije slobodnog gotovinskog toka*. Uz ove projekcije, u finansijski plan mogu se uključiti i budžeti nižih organizacionih jedinica, kao i statistika finansijskih rezultata.

Osnova finansijskog planiranja je *mesec dana*. Mesečno planiranje obezbeđuje najprecizniju ocenu finansijske izvodljivosti planiranih operacija. Preduzeća koja posluju u prilično jednostavnom i stabilnom okruženju mogu se odlučiti da rade finansijske projekcije na kvartalnoj osnovi. Međutim, i u ovom slučaju projektovanje slobodnog gotovinskog toka treba da bude po mesecima, a ne samo po kvartalima. Razlog za ovakvu projekciju je rizik nelikvidnosti.

¹¹⁰ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 404-405.

Ukoliko je svrha poslovnog plana prikupljanje finansijskih sredstava, preporučljivije je da se finansijske projekcije rade na mesečnoj osnovi, makar za prvu godinu realizacije poslovnog plana (u slučaju da se poslovni plan radi za duži niz godina). Za naredne dve – tri godine implementacije plana dovoljno je raditi projekcije na kvartalnoj osnovi. Ukoliko se poslovni plan radi za period od pet godina, projekcije bilansa uspeha, slobodnog gotovinskog toka i bilansa stanja rade se na godišnjoj osnovi.

Za izradu finansijskog plana potrebno je obezbediti minimum sledećih informacija:

- ciljani nivo prihoda,
- ciljani nivo troškova prodaje,
- ciljani nivo troškova proizvodnje,
- projekcija nivoa zaliha,
- projekcija cene koštanja, odnosno troškova realizovanih proizvoda,
- projekcija troškova upravljanja i administracije.

2.1.6.1. PROJEKCIJA BILANSA USPEHA

Bilans uspeha prezentira *prihode, rashode i rezultirajući dobitak ili gubitak*. Bilans uspeha radi se u dve faze. Prva faza je procena *poslovnog rezultata* kompanije. U drugoj fazi procenjuje se uticaj finansijskih transakcija na poslovni rezultat, na osnovu čega se dolazi do *finansijskog rezultata* preduzeća. Tabela 23. daje prvu fazu projekcije bilansa uspeha.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Prihodi od prodaje	8000	8175	10387.5	10762.5	37325
2. Troškovi realizovanih proizvoda	4821.41	4855.22	6388.91	6401.55	22467.09
3. Bruto profit (1-2)	3178.59	3319.78	3998.59	4360.95	14857.91
4. Troškovi perioda					
4.1. Troškovi marketinga	758	647.7	875	982.3	3263
4.2. Troškovi upravljanja i administracije	600	800	800	700	2900
4.3. Troškovi istraživanja i razvoja	206	200	200	194	800
Ukupno troškovi perioda	1564	1647.7	1875	1876.3	6963
5. Poslovni rezultat (3-4)	1614.59	672.08	2123.59	5484.65	7894.91
6. Finansijski rashodi (Kamate)					
7. Neto profit pre oporezivanja					
8. Porez na profit (40%)					
9. Neto profit posle kamata i poreza (7-8)					

Tabela 23.: Prva faza projekcije bilansa uspeha (Modifikovano prema Crego i dr., *How to write a Business Plan, AMA, 1995., str.144.*)

Projektovani bilans uspeha za nastupajuću godinu je, prema prof. dr Nikoli Stevanoviću, *plan poslovnog rezultata*, odnosno *opšti poslovni plan*.¹¹¹ Profesor Stevanović poslovni plan ograničava na poslovni aspekt planiranja rezultata. U opštem poslovnom planu vrši se usaglašavanje funkcionalnih (nefinansijskih) planova i njihovo prvo testiranje prihvatljivosti. Plan poslovnog rezultata, zatim, podleže testiranju prihvatljivosti analizom prelomne tačke, planom novčanih tokova (likvidnosne podnošljivosti poslovnog plana), projektovanim

¹¹¹ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str. 394-405.

bilansom stanja (strukturno-finansijske održivosti poslovnog plana) i analizom stope prinosa na angažovani kapital.

Jedno od najznačajnijih testiranja prihvatljivosti plana poslovnog rezultata jeste *testiranje analizom prelomne tačke*. Nivo prelomne tačke treba uporediti sa ocenjenim potencijalom tržišta i željenim tržišnim učešćem. Analiza prelomne tačke može, naime, da pokaže da se prihodi izjednačavaju sa troškovima na nivou proizvodnje koju tržište ne može da prihvati ili bi moglo da prihvati, ali uz visoko tržišno učešće, odnosno uz visok nivo selektivne tražnje za proizvodima preduzeća. Pri tom, ne treba gubiti iz vida činjenicu da preduzeće nije zainteresovano za dostizanje nivoa aktivnosti pri kome ne posluje sa gubitkom, već za nivo aktivnosti koji obezbeđuje ostvarivanje zadovoljavajućeg iznosa dobiti. Zato, menadžeri moraju da razmisle o efektima do kojih bi došlo na osnovu promena prodajnih cena, varijabilnih troškova, fiksnih troškova, obima proizvodnje i prodaje, kao i promena prodajnog asortimana.¹¹²

Povećanje prodajnih cena dovodi do povećanja kontribucionog rezultata po jedinici i kontribucionog rezultata u masi, smanjenja prelomne tačke, povećanja neto dobitka ili smanjenja neto gubitka. Smanjenje prodajnih cena dovodi do smanjenja kontribucionog rezultata po jedinici i kontribucione mase, podizanja prelomne tačke, smanjenja neto dobitka ili povećanja neto gubitka. Međutim, ovakvi izolovni efekti promena cena izuzetno su retki. Naime, rast prodajnih cena može biti iniciran povećanjem varijabilnih troškova (poboljšanje kvaliteta proizvoda, na primer), odnosno višim fiksnim troškovima (povećanje troškova marketinga, konkretno troškova privredne propagande, na primer). Rast ovih troškova može anulirati efekte povećanja prodajnih cena. Na drugoj strani, naravno, ukoliko tržište ima takvu moć absorpcije, eventualno sniženje prodajnih cena bi moglo da dovede do većeg obima prodaje i samim time većeg neto dobitka, i ako bi u tom slučaju, došlo do rasta prelomne tačke.

Smanjenje varijabilnih troškova po jedinici proizvoda, uz ostale nepromenjene uslove, dovodi do povećanja kontribucionog rezultata po jedinici, smanjenja prelomne tačke i povećanja neto dobitka. I obrnuto, povećanje varijabilnih troškova po jedinici proizvoda dovelo bi do pada kontribucionog rezultata po jedinici, rasta prelomne tačke i pada neto dobitka. Smanjenje varijabilnih troškova kome preduzeće treba da teži ne sme da bude rezultat smanjenja kvaliteta proizvoda koje, opet dovodi do smanjenja obima prodaje i smanjenja neto dobitka, ili čak, do pojave neto gubitka.

Izolovano smanjenje diskrecionih fiksnih troškova dovodi do smanjenja prelomne tačke uz nepromenjen kontribicioni rezultat po jedinici. I obrnuto, izolovano povećanje diskrecionih fiksnih troškova dovodi do povećanja prelomne tačke, takođe, uz nepromenjen kontribicioni rezultat po jedinici. U prvom slučaju, dolazi do rasta neto dobitka, a u drugom do njegovog pada. Ovakvo izolovano smanjenje diskrecionih fiksnih troškova je moguće i ono je naročito korisno ako se odnosi na smanjenje neiskorišćenih kapaciteta. Međutim, smanjenje fiksnih troškova koji se odnose na primer, na neke troškove marketinga (troškovi privredne propagande i troškovi istraživanja tržišta) moglo bi da dovede do smanjenja obima prodaje i, samim time, do smanjenja neto dobitka, odnosno pojave neto gubitka. Ovo upućuje na ispitivanje elastičnosti tražnje na pojedine oblike promotivnih aktivnosti i mogućnosti da se većim ulaganjima u iste obezbedi veći obim prodaje i, tako, veći neto dobitak.

¹¹² Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str. 393-415.

Izolovano povećanje, odnosno smanjenje obima proizvodnje i prodaje ne dovodi do promena u prelomnoj tački jer svi faktori od uticaja (fiksni troškovi perioda i kontribicioni rezultat po jedinici) ostaju nepromenjeni. Povećanje obima proizvodnje i prodaje dovodi do povećanja neto dobitka, odnosno smanjenja neto gubitka, a smanjenje obima proizvodnje i prodaje do suprotnih efekata. Međutim, vrlo je retko izolovano povećanje obima prodaje (izuzetak je egzogeni rast tražnje). Vrlo često je ono posledica smanjenja prodajnih cena, rasta varijabilnih i fiksnih troškova u cilju endogenog rasta tražnje. Ove promene mogu da dovedu do rasta prelomne tačke, tako da bi efekti rasta prodaje mogli biti anulirani.

Menadžeri marketinga koji vode računa o proizvodnom programu, odnosno prodajnom asortimanu, moraju da uvažavaju činjenicu da različiti proizvodi donose različiti kontribicioni rezultat koji u obrascu prelomne tačke predstavlja delioca. Zato, treba znati da prilikom kombinovanja proizvoda u proizvodnom miksu (svaka kombinacija je novi grafikon prelomne tačke) da uvođenje rentabilnijih proizvoda, proizvoda sa većim kontribucionim rezultatom ima za posledicu pad prelomne tačke i rast neto dobitka, odnosno smanjenje neto gubitka i obrnuto.

Sve ove promene o kojima je bilo reči, nesmeju biti predmet izolovanog posmatranja. Ono što je neophodno jeste da se utvde efekti kombinovanih promena faktora rezultata. Tek onda se zaokružuje testiranje prihvatljivosti plana poslovnog rezultata, odnosno poslovnog plana analizom prelomne tačke.

2.1.6.2. PROJEKCIJA BILANSA STANJA

Projekcija bilansa stanja treba da da pregled *pozicija aktive, obaveza i kapitala* na dan završetka poslovne godine koja je obuhvaćena poslovnim planom. Ona pokazuje kolika će biti *knjigovodstvena* vrednost preduzeća nakon jedne godine. Projekcija bilansa stanja odvija se kroz nekoliko faza: planiranje obrtnog kapitala, planiranje trajne aktive, planiranje finansijske strukture i finalizacija pro forme bilansa stanja.

Obrtni kapital jednak je razlici tekuće aktive i tekućih obaveza. Planiranje obrtnog kapitala vrši se zato što poslovne operacije imaju najveći uticaj na pozicije koje se odnose na ovu kategoriju. Reč je o pozicijama kratkoročne aktive i kratkoročnih obaveza. Obrtni kapital je tako, inicijalna veza između planova poslovnih funkcija i finansijskog plana. Na veličini obrtnog kapitala značajan uticaj imaju politike preduzeća po pitanju naplate potraživanja, plaćanja obaveza, plasmana gotovine, zaliha. Tabela 24. daje projekciju strukture obrtnog kapitala.

	Kvartali			
	I	II	III	IV
<u>Računi bilansa uspeha koji utiču na obrtni kapital</u>				
1. Obim proizvodnje	1520	498	1782	1700
2. Prihod od prodaje	8000	8175	10387.5	10762.5
3. Kupovine	2200	2400	2800	2700
4. Plate	3106.98	2916.05	3671.85	3711.8
5. Ostali troškovi	1412.65	1522.83	1675.56	1618.78
<u>Računi obrtnog kapitala</u>				
<u>Aktiva</u>	2666.67	2725	3462.5	3587.5
Potraživanja (a)	840	1168	520	400
Zalihe	400	200	300	300
AVR				
Ukupno negotovinska kratkoročna aktiva	3906.67	4093	4282.5	4287.5
<u>Obaveze</u>				
Dobavljači (b)	733.33	800	933.33	900
Obaveze po osnovu plata (C)	497.12	466.57	587.5	593.89
Ostale obaveze (e)	466.17	502.53	552.93	534.2
Ukupno kratkoročne obaveze	1696.62	1769.1	2073.76	2028.09
Neto gotovinski obrtni kapital	2210.05	2323.9	2208.74	2259.41
Potrebna gotovina (e)	22	24	28	27
Ukupno procenjeni raspoloživi obrtni kapital	2232.05	2347.9	2236.74	2286.41

(a) Prosečan period naplate potraživanja 30 dana (1/3 prihoda od prodaje)

(b) Prosečan period plaćanja obaveza 30 dana (1/3 svih kupovina)

(c) 16% kvartalnog iznosa plata

(d) 33% ostalih troškova

(e) 1% kvartalnih kupovina

Tabela 24.: Projekcija strukture obrtnog kapitala (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 147.*)

Planiranje trajne aktive je drugi korak u projektovanju bilansa stanja. Planiranje trajne aktive, u najmanju ruku, odnosi se na pozicije zemljišta, objekata i opreme. Ovo planiranje je dvofazni proces. U prvoj fazi se planiraju izdaci za novu trajnu aktivu. U drugoj fazi pristupa se obračunu amortizacije trajne aktive. Planovi izdataka za nove pozicije trajne aktive direktna su posledica planova poslovnih funkcija. Potrebe za investicijama, kao što je već rečeno, mogu naći svoje mesto u planu proizvodnje. Opravdanje za ovakav tretman investicija je nemogućnost proizvodnih kapaciteta da obezbede planirani obim prodaje. Plan organizacije i upravljanja, takođe, može iskazati potrebe za novim investicijama (na primer, investicije u informacioni sistem). Plan marketinga treba da istakne potrebe za investicijama (u distributivni sistem, na primer). Kod svih ovih investicija preduzeće treba da se vodi logikom maksimiziranja prinosa na investicije. Naravno, uprava treba više da vodi računa o maksimiziranju prinosa na investicije miksa pomenutih investicija, a ne o maksimiziranju prinosa na investicije pojedinačnih investicija. Druga aktivnost u planiranju trajne aktive je obračun amortizacije trajne aktive. Objekti i oprema gube svoju vrednost korišćenjem, ali i samim protokom vremena. Amortizacija se mora obračunati za svaku pojedinačnu poziciju aktive obzirom da je svaka pozicija specifična po pitanju trajanja, odnosno upotrebe. Vrednost dugoročne aktive varira zavisno od kombinovanog efekta novih investicija i ukupne amortizacije za dati period. Ukoliko investicije premašuju amortizaciju, vrednost dugoročne

aktive raste; ukoliko amortizacija premašuje iznos novih investicija, vrednost dugoročne aktive opada. Tabela 25. daje projekciju trajne aktive.

	Kvartali			
	I	II	III	IV
Trenutne investicije u fiksnu aktivu				
Objekti	4000	0	0	0
Oprema	8000	0	0	0
Zemljište	6000	0	0	0
Ukupno	18000	0	0	0
Planiranje investicije u fiksnu aktivu				
Objekti	0	100	0	0
Oprema	200	100	0	0
Zemljište	0	0	100	0
Ukupno	200	200	100	0
Amortizacija postojeće aktive				
Objekti	100	100	100	100
Oprema	200	200	200	200
Ukupno	300	300	300	300
Amortizacija nove aktive				
Objekti	0	0	2.4	2.4
Oprema	0	5	7.6	7.6
Ukupno	0	5	10	10
Ukupno amortizacija	300	305	310	310
Neto investicije u fiksnu aktivu	17900	17795	17585	17275

Tabela 25.: Projekcija trajne aktive (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 150.)

Planiranje finansijske strukture se odnosi na planiranje dugoročnog duga, kratkoročnog duga i sopstvenog kapitala. Tabela 26. daje projekciju finansijske strukture.

	Kraj prošle godine	Kvartali			
		I	II	III	IV
Dugoročne investicije	400	400	400	400	400
Kratkoročni dug	400	300	100	0	0
Dugoročni dug	6000	6000	5920	5920	5840
Uplaćeni kapital	130000	13000	13000	13000	13000
Zadržana dobit *	1000	1000	1000	1000	1000
Naplaćene kamate		0	40	0	40
Plaćene kamate**		220	220	220	220
Otpis duga		100	280	100	80

* Za ovu svrhu, pretpostavlja se da je zadržana dobit konstantna. Ipak, kada se finansijski izveštaji finalizuju, kvartalna zadržana dobit će se menjati kako bi se odrazila kvartalna neto dobit.

** Ove cifre, zasnovane na finansijskoj strukturi, neophodne su radi kompletiranja bilansa uspeha koji je ranije započet.

Tabela 26.: Projekcija finansijske strukture (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 151.)

Nakon utvrđivanja uticaja finansijskih aktivnosti na poslovni rezultat (što se sagledalo u ovom koraku), pristupa drugoj (i poslednjoj) fazi izrade bilansa uspeha. Tabela 27. daje konačnu projekciju bilansa uspeha.

	Kvartali				Godina 2000
	I	II	III	IV	
1. Prihodi od prodaje	8000	8175	10387.5	10762.5	37325
2. Troškovi realizovanih proizvoda	4821.41	4855.22	6388.91	6401.55	22467.09
3. Bruto profit (1-2)	3178.59	3319.78	3998.59	4360.95	14857.91
4. Troškovi perioda					
4.1. Troškovi marketinga	758	647.7	875	982.3	3263
4.2. Troškovi upravlj. i admin.	600	800	800	700	2900
4.3. Troškovi istraživanja i razvoja	206	200	200	194	800
Ukupno troškovi perioda	1564	1647.7	1875	1876.3	6963
5. Poslovni rezultat (3-4)	1614.59	1672.08	2123.59	2484.65	7894.91
6. Finansijski rashodi (Kamate)	220	220	220	220	880
7. Ostali prihodi (rashodi)	0	40	0	40	80
8. Porez na profit (40%)	557.84	596.83	761.44	921.86	2837.96
9. Neto profit posle kamata i poreza	836.75	895.25	1142.15	1382.79	4256.95

***Tabela 27.:** Konačna projekcija bilansa uspeha (Modifikovano prema Crego i dr., How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 152.)*

Sada postoje sve pretpostavke za projekciju bilansa stanja. Tabela 28. daje projekciju bilansa stanja.

	31.12.'99.	Kvartali			
		I	II	III	IV
<u>Aktiva</u>					
Gotovina	380	626.78	1233.1	2600.41	4162.53
Potraživanja	2160	2666.67	2725	3462.5	3587.5
Zalihe	280	840	1168	520	400
AVR	660	400	200	300	300
Dugoročne investicije	400	400	400	400	400
Dugoročna aktiva umanjena za amortizaciju	18000	17900	17795	17585	17275
Ukupno aktiva	21880	22833.45	23521.1	24867.91	26125.03
<u>Obaveze i kapital</u>					
<u>Obaveze</u>					
Dobavljači	600	733.33	800	933.33	900
Kratkoročni dug	400	300	100	0	0
Obaveze po osnovu plata	480	497.2	466.57	587.5	593.89
Ostale obaveze	400	466.17	502.53	552.93	534.2
Dugoročni dug	6000	6000	5920	5920	5840
Ukupno obaveze	7880	7996.7	7789.1	7993.76	7868.09
<u>Sopstveni kapital</u>					
Uplaćeni kapital	13000	13000	13000	13000	13000
Zadržana dobit	1000	1836.75	2732	3874.15	5256.94
Ukupno sopstveni kapital	14000	14836.75	15732	16874.15	18256.94
Ukupno obaveze i sopstveni kapital	21880	22833.45	23521.1	24867.91	26125.03

***Tabela 28.:** Projekcija bilansa stanja (Modifikovano prema Crego i dr., How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str. 153.)*

2.1.6.3. PROJEKCIJA SLOBODNOG GOTOVINSKOG TOKA

Svrha projekcije slobodnog gotovinskog toka je da predvidi uticaj poslovnih operacija i finansijske strukture na poziciju gotovine u vremenskom periodu za koji se izrađuje poslovni plan. Pažljivim projektovanjem slobodnog gotovinskog toka preduzeće obezbeđuje *likvidnost i solventnost*. Projekcija slobodnog gotovinskog toka, u ostalom kao i izveštaj o gotovinskim tokovima, sadrži tri dela: gotovinske tokove po osnovu poslovnih aktivnosti, gotovinske tokove po osnovu investicionih aktivnosti i gotovinske tokove po osnovu finansijskih aktivnosti. *Gotovinski tok po osnovu poslovnih aktivnosti* treba da bude pozitivan. Ukoliko je negativan, znači da se preduzeće nalazi u strateškoj krizi, odnosno krizi programa. *Gotovinski tok po osnovu investicionih aktivnosti* trebalo bi da bude negativan, naravno, ukoliko je preduzeće orjentisano rastom. *Gotovinski tok po osnovu finansijskih aktivnosti* može da bude pozitivan ili negativan, što zavisi od odnosa toka po osnovu poslovnih i toka po osnovu investicionih aktivnosti. Tabela 29. prikazuje projekciju slobodnog gotovinskog toka.

	Kvartali			
	I	II	III	IV
Početni saldo gotovine	380	626.78	1233.1	2600.41
Gotovinski tok po osnovu poslovnih aktivnosti				
Prihodi	8000	8175	10387.5	10762.5
Ukupni troškovi - izuzev kamata	-7243.25	-7404.85	-9335.35	-8509.71
Amortizacija	300	305	310	310
Neto gotovinski tok po osnovu poslovnih aktivnosti	1056.75	1075.15	1362.15	1562.79
Obrtni kapital				
Kupci, smanjenje (+), povećanje (-)	-506.67	-58.33	-737.5	-125
Zalihe, smanjenje (+), povećanje (-)	-560	-328	648	120
AVR, smanjenje (+), povećanje (-)	260	200	-100	0
Dobavljači, povećanje (+), smanjenje (-)	133.33	66.67	133.33	-33.33
Obaveze pos osnovu plata, pov. (+), sm. (-)	17.2	-30.53	120.93	6.39
Ostale obaveze, povećanje (+), smanjenje (-)	66.17	36.36	50.4	-18.73
Neto gotovinski tok po osnovu promena pozicija obrtnog kapitala	-589.97	-113.83	115.16	-50.67
Dugoročna aktiva, smanjenje (+), povećanje (-)	100	105	210	310
Finansijski tok				
Dodatni dug (+)	0	0	0	0
Prihodi od kamata (+)	0	40	0	40
Plaćene kamate (-)	-220	-220	-220	-220
Otpis duga (-)	-100	-280	-100	-80
Neto gotovinski tok po osnovu finansijskih aktivnosti	0	0	0	0
Neto gotovinski tok	-320	-460	-320	-260
Neto gotovinski tok	246.78	606.32	1367.31	1562.12
Krajni saldo gotovine	626.78	1233.1	2600.41	4162.53

Tabela 29.: Projekcija slobodnog gotovinskog toka (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 154.)

2.1.6.4. FINALIZACIJA FINANSIJSKOG PLANA

Nakon što su urađene projekcije bilansa uspeha, slobodnog gotovinskog toka i bilasa stanja, da bi se dobio kompletan poslovni plan neophodno je načiniti još dva koraka.

Prvi korak odnosi se na *projekciju finansijskih performansi*. Finansijske performanse prikazuju se racio brojevima poređenjem trenutnih pokazatelja (faza dijagnoze stanja) za projektovanim pokazateljima (faza izrade finansijskog plana) dolazi se do zaključka o ostvarenim poboljšanjima finansijskih performansi preduzeća.

Tabela 30. daje projekciju ključnih racio brojeva kojima se opisuju finansijske performanse.

Racio brojevi		Način računanja	
Racio tekuće likvidnosti	<u>Tekuća aktiva</u> Tekuće obaveze	8450.03/ 2028.09	4.17
Koeficijent obrta zaliha	<u>Troškovi realizovanih proizvoda</u> Prosečan nivo zaliha	22467.09/ 340	66.08
Koeficijent obrta trajne aktive	<u>Ukupna prodaja</u> Prosečna trajna aktiva	37325/ 18037.5	2.07
Koeficijent obrta ukupne aktive	<u>Ukupna prodaja</u> Prosečna ukupna aktiva	37325/ 24002.52	1.56
Ukupan dug/kapital	<u>Ukupan dug</u> Prosečni sopstveni kapital	7874.05/ 16128.47	48.82%
Stopa neto dobiti u ukupnom prihodu	<u>Neto dobit</u> Ukupna prodaja	4256.95/ 37325	11.42%
Prinos na ukupnu aktivu	<u>Neto dobit</u> Prosečna ukupna aktiva	4256.95/ 24002.51	17.74%
Prinos na sopstveni kapital	Neto dobit Prosečni sopstveni kapital	4256.95/ 16128.47	26.39%
Prosečan period naplate potraživanja	<u>Prosečan nivo potraživanja</u> Godišnja prodaja/360	2873.75/ 37325/360	28 dana

Tabela 30.: Projekcija finansijskih performansi (iskazanih racio brojevima)
(Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str. 156.)

Drugi korak odnosi se na prevođenje sveobuhvatnih finansijskih ciljeva u pojedinačne budžete nižih organizacionih jedinica.

Izrada finansijskog plana jasno pokazuje kako se ciljevi marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, organizacije i upravljanja prevode u finansijske ciljeve. Preliminarni finansijski plan može pokazati da se realizacijom planova marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja i/ili investicija, i organizacije i upravljanja može ostvariti gubitak i deficit gotovine. U tom slučaju ide se u revidiranje pomenutih planova. Obično, revidiranje se odvija kroz nekoliko iteracija. Za ovu svrhu koristi se koncept prelomne tačke koja pokazuje obim prodaje na kome se prihodi izjednačavaju sa ukupnim troškovima, odnosno obim prodaje na kome se izjednačavaju primanja sa izdavanjem gotovine. Programi za izradu poslovnog plana ubrzavaju i olakšavaju ovo testiranje. Naime, programi koji su obično rađeni u Excel-u daju komplet tabela koje su međusobno povezane. Program funkcioniše na način da se u njega ubace podaci o planu prodaje, cenama, standarnim troškovima, potrebnom broju radnika, troškovima upravljanja i administracije, kao i drugi podaci, a zatim, program sam izračunava

potrebne elemente finansijskog plana. Jedan od poznatih programa za pisanje poslovnog plana je Plan Writer.

2.1.7. IZRADA PLANSKOG DOKUMENTA

Poslednja faza u izradi poslovnog plana jeste izrada planskog dokumenta. Reč je o finalnom dokumentu koji će biti predložen ciljnim čitaocima.

Zavisno od toga ko su ciljni čitaoci, poslovni plan može imati različite forme. U referenci¹¹³, predlažu se sledeće forme poslovnog plana:

- sažetak poslovnog plana (Summary Business Plan), koji ima 10-15 strana,
- glavni poslovni plan (Main Business Plan), koji sadrži 20-40 strana,
- detaljan poslovni plan (Operating Business Plan), koji ima preko 40 strana.

Organizacija planskog dokumenta kojim će se koristiti, pre svega, interni korisnici (menadžment i zaposleni) treba, u potpunosti, da odrazi proces izrade poslovnog plana. To znači da bi planski dokument trebalo da ima sledeći sadržaj:¹¹⁴

- I Naslovna strana
 - A. Ime kompanije
 - B. Vremenski period za koji se plan izrađuje
 - C. Datum pripreme
- II Sadržaj
- III Kratak pregled
 - A. Kompanija i njeno okruženje
 - B. Trenutna pozicija i perspektive
 - C. Ciljevi
 - 1. Finansijski
 - 2. Nefinansijski
 - D. Strategije
 - 1. Marketing i prodaja
 - 2. Proizvodnja
 - 3. Istraživanje i razvoj
 - 4. Organizacija i upravljanje
 - 5. Finansije
- IV Plan marketinga
 - A. Ciljevi prodaje i prihoda
 - B. Strategije linija proizvoda ili usluga
 - 1. Ciljni kupci
 - 2. Ciljevi prodaje
 - 3. Politike cena
 - 4. Propaganda i promocija
 - 5. Distribucija
 - C. Organizacija marketinga i prodaje
- V Plan proizvodnje
 - A. Program proizvodnje
 - B. Troškovi proizvodnje i standardi

¹¹³ Todorović J., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 76.

¹¹⁴ Crego E., Schiffirin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 159-164.

- 1. Materijal
- 2. Radna snaga
- C. Politike u proizvodnji
 - 1. Upravljanje zalihama
 - 2. Održavanje
 - 3. Nabavka
 - 4. Podizvođenje
- D. Objekti
- E. Kapitalni izdaci – investicije
- VI Plan istraživanja i razvoja
 - A. Delegiranje nadležnosti
 - B. Plan aktivnosti istraživanja i razvoja
 - 1. Opšta filozofija
 - 2. Rekrutovanje i selekcija kadrova
 - 3. Trening i razvoj kadrova
 - 4. Kompenzacije
 - C. Opis nadležnosti i odgovornosti menadžera
 - D. Rezime karijera menadžera
- VII Finansijski plan
 - A. Projekcije
 - 1. Bilans uspeha
 - 2. Bilans stanja
 - 3. Slobodni gotovinski tok
 - 4. Finansijske performanse (racio brojevi)
 - 5. Budžeti nižih organizacionih jedinica
 - 1. Marketing
 - 2. Proizvodnja
 - 3. Istraživanje i razvoj
 - 4. Administracija
 - B. Politike
 - 1. Upravljanje dugom
 - 2. Investicije
 - 3. Kapitalni bilans
- IX Dodaci
 - A. Rezultati dijagnoze stanja
 - B. Kontingentni planovi

Dokument poslovnog plana treba da ima *naslovnu stranu* na kojoj stoji ime preduzeća (SPJ) čiji je plan u pitanju, vremenski period koji se pokriva planom, kao i datum finalne pripreme.

Sadržaj identifikuje osnovne partije plana i njihovo mesto u planu (broj strane u dokumentu).

Kratak pregled (Executive Summary) daje pregled poslovnog plana u kratkim crtama, odnosno njegovu suštinu. Ovaj deo dokumenta treba da uključi sledeće elemente:

1. kompanija i njeno okruženje: kratak opis preduzeća (SPJ), misija, mesto na tržištu, glavne linije proizvoda ili usluga, kritične faktore uspeha;
2. trenutna pozicija i perspektive: ocena trenutne tržišne pozicije preduzeća (SPJ) i potencijala rasta. Ovaj deo je kondenzovani opis rezultata situacione analize. Ključni element je SWOT analiza;

3. ciljevi: koje preduzeće (SPJ) namerava da ostvari u periodu koji pokriva poslovni plan;
4. strategije: kratak opis strategija za područja marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, organizacije i upravljanja i finansija.

Kratak pregled ne bi trebalo da ima više od pet strana. Međutim, tih pet strana mogu da budu od presudnog značaja za usvajanje (odobravanje) plana. Ukoliko, je ovaj deo napisan tako da ne daje potrebne informacije, ukoliko su prikazane informacije kontradiktorne ili neverovatne (hiperbolično opisane trenutne mogućnosti), vrlo je verovatno da će ciljni čitalac svoje čitanje poslovnog plana okončati upravo na ovom mestu.

Plan marketinga identifikuje planiranu prodaju u fizičkim i vrednosnim jedinicama, kao i strategije za postizanje planiranih ciljeva prodaje. Ovaj plan treba da uključi sledeće informacije:

- kvartalne ili mesečne i godišnje ciljeve prodaje i prihode po linijama proizvoda ili usluga,
- opis marketing strategije za svaku liniju proizvoda ili usluga u smislu ciljnih kupaca, politike cena i popusta, propagandnih i promotivnih napora i distributivne mreže,
- plan troškova marketinga i prodaje, diferenciran po linijama proizvoda ili usluga (ako je to moguće),
- pregled ljudskih resursa u marketing sektoru,
- eventualni plan uvođenja novog proizvoda.

Plan proizvodnje identifikuje planirane nivoe proizvodnje i opisuje osnovne strategije za postizanje ovih ciljeva. Osnovni elementi ovog plana su sledeći:

- kvartalni ili mesečni i godišnji ciljevi proizvodnje po linijama proizvoda ili usluga,
- produktivnost i standardi proizvodnih troškova za svaku liniju proizvoda ili usluga,
- politike zaliha materijala i gotovih proizvoda,
- politike korišćenja opreme i održavanja,
- proizvodni objekti,
- eventualni planovi ili zahtevi za nabavku novih objekata i opreme.

Plan istraživanja i razvoja identifikuje podelu nadležnosti i odgovornosti unutar sektora istraživanja i razvoja i specifične ciljeve i budžete za period na koji se plan odnosi.

Plan organizacije i upravljanja identifikuje organizacionu strukturu i razrađuje strategiju upravljanja ljudskim resursima. On uključuje sledeće informacije:

- izjavu o opštoj filozofiji upravljanja,
- organizacionu šemu,
- prikaz menadžerskog tima,
- politike i procedure za regrutovanje i selekciju ljudi, trening i razvoj, kao i politiku kompenzacija,
- politiku odnosa sa zaposlenima.

Finansijski plan sumira finansijske performanse i pozicije kompanija (SPJ) na osnovu urađenih nefinansijskih planova. Ovaj plan uključuje:

- kvartalne ili mesečne bilanse uspeha,
- kvartalne ili mesečne bilanse stanja,
- kvartalne ili mesečne izveštaje o gotovinskom toku,
- kvartalni ili mesečni pregled finansijskih performansi,
- kvartalne ili mesečne budžete nižih organizacionih delova,
- politike korišćenja finansijskih leveridža, ocenjivanja investicija, isplate dividendi i korišćenja viška gotovine.

Aneks (ili Dodatak) daje informacije koje detaljnije objašnjavaju navedene informacije u prethodnim sekcijama planskog dokumenta. Sastav aneksa pod direktnim je uticajem namene poslovnog plana. Na primer, aneks poslovnog plana koji je pripreman za svrhe prikupljanja kapitala treba da uključuje detaljne budžete svih centara odgovornosti. Rezultati dijagnoze stanja. Obično, zauzimaju najveći deo analize.

Pisanje poslovnog plana, kao što je rečeno, nalazi se u odgovornosti SPJ. Strategijske poslovne jedinice unutar jednog preduzeća mogu imati poslovne operacije u različitim granama. U slučaju nepovezane (konglomeratske) diversifikacije, SPJ može imati i zasebnu misiju (proizvodna, tržišna i tehnološka opredeljenja). O'Hara P.¹¹⁵ navodi primer mogućeg *internog poslovnog plana marketing divizije* unutar velikog preduzeća (divizionni organizacioni model – organizacija prodaje po teritorijama):

I Izjava o misiji

II Analiza tržišta

III Perspektive tržišta

IV Ciljevi marketinga

V Program upravljanja kvalitetom (QG – Quality Guidance Program)

VI Ocena ljudskih resursa

VII Finansijske projekcije (Financial Summary)

Aneks

Poslovni plan preduzeća piše se na osnovu poslovnih planova strategijskih poslovnih jedinica i budžeta strategijskih funkcionalnih jedinica. Svrha poslovnog plana preduzeća, između ostalog, može da bude *održavanje likvidnosti* na nivou preduzeća. U tom slučaju, u poslovni plan preduzeća treba da uđu samo pojedini delovi finansijskih planova strategijskih poslovnih jedinica koji se mogu sabirati (bilans uspeha, plan gotovine i sl.), a plan proizvodnje, plan nabavke materijala ne treba da stoji u poslovnom planu preduzeća.

Prilikom izrade poslovnog plana može se desiti situacija da preduzeća (SPJ) započinje, realizuje ili završava određene investicione projekte. Ocena i selekcija investicionih projekata, stoga treba da budu deo metodologije izrade strategijskog plana. Obzirom da je predloženi vremenski period za izradu poslovnog plana godinu dana, realizacija investicionih projekata obično premašuje navedeni period. Otuda, u poslovni plan treba uključiti samo očekivane

¹¹⁵ O'Hara P., *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, 1994., str. 152-160.

efekte određenog projekta. Na taj način, pokazuje se uticaj taktičkih odluka (investicionih projekata) na realizaciju operativnih odluka (poslovni plan).

U pripremi završnog dokumenta, menadžerski tim mora da vodi računa o Marfijevom zakonu: „sve što može da pođe naopako, poći će!” To znači, da sastavljači poslovnog plana moraju da pripreme planove za slučaj nepovoljnog kretanja pojava u budućnosti, odnosno za slučaj dešavanja *pesimističkog* scenarija. Takođe, pisci planskog dokumenta moraju da uzmu u obzir mogućnost razvoja najpovoljnije budućnosti, odnosno *optimističkog* scenarija i da za taj i za slične slučajeve pripreme poslovne planove. Proizilazi, da je potrebno uraditi minimum tri varijante poslovnog plana: za slučaj najverovatnijeg, za slučaj pesimističkog i za slučaj optimističkog scenarija. Metodološki, ovo pitanje rešava se variranjem određenih pozicija prodaje i troškova u visini 10-20% na više za prodaju i na niže za troškove (optimistički scenario) ili na niže za prodaju (pesimistički scenario) od osnovne linije (naverovatniji scenario).¹¹⁶

2.2. PRISTUP PROCESU IZRADE POSLOVNOG PLANA PROF. DR JOVANA TODOROVIĆA

Prof. dr Jovan Todorović poslovni plan posmatra kao sveukupni plan preduzeća. Poslovni plan u sebi sadrži kako odluke strategijskog, tako i odluke poslovnog karaktera. Prema istom autoru, poslovni ili biznis plan jeste „*skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa preduzeća.*”¹¹⁷ Poslovni plan jeste osnovni instrument kojim se koriste menadžeri u upravljanju poslovanjem preduzeća u određenom planskom periodu.

Poslovni plan predstavlja rezultat *integralnog pristupa* procesu planiranja. Integralni pristup planskom procesu uključuje eksterno i interno usaglašavanje. On podrazumeva kako istraživačko-kreativnu, tako i fazu finog planiranja. Eksterno usaglašavanje odnosi se na usaglašavanje ciljeva i mogućnosti iz okruženja koje rezultira u opredeljenju strategije. Dakle, reč je o opredeljenju odnosa preduzeća prema okruženju. Interno usaglašavanje odnosi se na usaglašavanje aktivnosti unutar preduzeća kao sistema, shodno kriterijumima optimizacije. Proizvod globalnih istraživanja, odnosno istraživačko-kreativne faze su ciljevi, politike i strategije. Oni su, kao takvi, pretpostavka i input u fazi finalnog planiranja koja se tiče posebnih područja poslovnog planiranja. Tako, poslovni plan, kao planski dokument, sadrži elemente koji su proizvod obe faze, kako istraživačko-kreativne, tako i faze finog planiranja.

Prilikom izrade poslovnog plana moraju se uvažavati osnovne *dimenzije planiranja*.¹¹⁸ Reč je o proceduralno-organizacionoj dimenziji koja se odnosi na potrebu usaglašavanja planova po nivoima u organizacionoj strukturi; predmetnoj dimenziji koja se tiče planiranja po funkcionalnim područjima; strukturalnoj dimenziji koja podrazumeva donošenje planova na osnovu predthodno utvrđenih ciljeva, politika i strategija; vremenskoj dimenziji koja nalaže uspostavljanje odnosa između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih planova; i najzad, reč je o formalno-pravnoj dimenziji. Uvažavanjem svih dimenzija u planskom procesu, dolazi se do konzistentnog, neprotivrečnog i ubedljivog poslovnog plana.

¹¹⁶ Crego E., Schifffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., AMA, 1995, str. 163-164.

¹¹⁷ Todorović J., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 465-469.

¹¹⁸ Steiner G., *Top Management Planning*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 464.

Prema prof. dr Jovanu Todoroviću, izrada poslovnog plana obuhvata sledeće faze.¹¹⁹

1. *Utvrđivanje poslovnih ciljeva*, odnosno rezultata koji se žele ostvariti u planskom periodu. Reč je o primarnoj planskoj odluci. Na osnovu nje uslediće tok konzistentnih sekundarnih planskih odluka (najpre strategija). Kao ciljevi navode se profit, prinos na kapital, rizik, rast i razvoj preduzeća, prestiž, stabilnost zaposlenja, visina i sigurnost zarade i sl. Ciljevi preduzeća treba da se vezuju za misiju, kao opšti ciljevi preduzeća.
2. *Izbor i definisanje proizvoda*, odnosno usluga kao paketa ponude kojom se konkretizuje prethodno opredeljena misija preduzeća. Nakon što preduzeće opredeli granu u kojoj će poslovati, neophodno je da opredeli miks i obim ponude na osnovu koga će se takmičiti u istoj. Ovde se opredeljuje širina i dubina proizvodnog programa. Preduzeće odlučuje o izboru pravca rasta u smislu ekspanzije ili diversifikacije svoje delatnosti.
3. *Identifikovanje mogućnosti za sticanje diferentne prednosti* u opsluživanju određenih tržišta sa odabranim paketom ponude. Preduzeće da bi imalo konkurentsku prednost mora da stvori, najpre, distinktivnu kompetentnost u nekoj ili nekim aktivnostima u poslovnom procesu. Tek tada će preduzeće moći da obezbedi ponudu proizvoda ili usluga po nižim cenama, odnosno sa većim stepenom dodate vrednosti. Preduzeće bira, dakle, između generičnih strategija: vođstva u troškovima, diferenciranja ili fokusiranja.
4. *Opredeljenje metoda i tempa* realizacije strategijskih pravaca poslovanja. Kada je u pitanju metod, pred preduzećem stoji dilema da li se opredeliti za interni, eksterni ili kombinovani metod rasta. Preduzeće treba da donese odluku i o tempu, odnosno brzini svog okrupnjavanja u smislu izbora između ofanzivnog ili defanzivnog rasta. Preduzeće odabira da li će se ponašati kao učesnik u trci, ili, pak, kao učesnik u igri. Izbor tempa mora da bude u saglasnosti sa izborom pravca i metoda rasta.
5. *Programiranje aktivnosti za pojedinačna funkcionalna područja*. U pitanju su poslovne funkcije: marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, kadrovi, nabavka, finansije. Planove pojedinih funkcionalnih područja je potrebno usaglasiti. Preduzeće koje je tržišno orijentisano započinje ovaj postupak sagledavanjem tržišnog potencijala i predviđenog obima tražnje u grani i predviđenog obima prodaje preduzeća. To su osnovni polazni elementi na osnovu kojih se stvara plan marketinga. Plan marketinga jeste primarni plan na osnovu koga preduzeće pristupa izradi plana proizvodnje. Na osnovu plana marketinga i plana proizvodnje preduzeće piše planove istraživanja i razvoja, kadrova i, na kraju, finansijski plan. Međutim, ovaj sled u izradi funkcionalnih planova ne bi se smeo shvatiti kao jednosmeran. Naime, ostvarljivost plana marketinga zavisiće i od mogućnosti preduzeća da pribavi neophodne resurse (materijalne, kadrovske i finansijske). Suština je u tome da u pisanju poslovnog plana treba voditi računa o međusobnoj uslovljenosti planova funkcionalnih područja. Njihovo usaglašavanje predmet je, upravo, popularno rečeno, finog planiranja.
6. *Institucionalizacija organizacione strukture i sistema menadžmenta* za implementaciju poslovnog plana. Poslovni plan, u svom završnom delu, mora da prezentira organizacionu šemu, kao grafički prikaz organizacione strukture u kome će se opredeliti menadžerski vrh, diferencirati organizacioni delovi, utvrditi njihove odgovornosti, odnosi između njih samih, kao i odnosi između njih samih i vrha preduzeća.
7. *Prevođenje plana u akcije* odnosi se na implementaciju poslovnog plana. Efikasna implementacija obezbeđuje se preduzimanjem sledećih koraka: razvijanjem pojedinačnih

¹¹⁹ Todorović J., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 465-469.

programa (planova) akcija, dizajniranjem sistema izveštavanja i kontrole, alokacijom resursa, stvaranjem organizacione strukture, selekcijom i motivisanjem ključnih menadžera, kreiranjem adekvatne organizacione kulture i klime, uvođenjem kontrolnog i mernog sistema za nadgledanje performansi, kreiranjem kontigentnih planova i ulaganjem u elemente fleksibilnosti, ustanovljavanjem sistema kompenzacija i ocenom rezultata.

8. *Završna provera* poslovnog plana. Ovde se predlaže konceptualni okvir kojim se sagledava odnos između kvaliteta strategije i kvaliteta plana, tj. odnos kvaliteta strategijskog razmišljanja i kvaliteta planskog dokumenta.¹²⁰ Kvalitet strategije ogledava se sa stanovišta: jasnoće kako je saopštena, njene kompatibilnosti sa konkurentskom strukturom grane, tržišnim zahtevima, kompetentnostima, resursnim mogućnostima, organizacionom kulturom preduzeća, geografskim obuhvatom, vremenskim horizontom, faktorima iz okruženja, interesima akcionara u smislu podizanja vrednosti njihovih uloga i sl. Kvalitet plana posmatra se sa stanovišta: konciznosti i jasnoće, strukture, usaglašenosti aktivnosti, transparentnosti i sl. Sučeljavanjem ovih dimenzija dobija se okvir sa četiri moguće situacije:
 - a) kvalitet strategije i plana su dobri, tako da se planski proces može smatrati zadovoljavajućim;
 - b) strategija je dobra, ali je plan loš. U pitanju je loša operacionalizovana strategija, što zahteva novo pisanje plana;
 - c) strategija je loša, ali je plan dobar. Zahteva se novo formulisanje strategije. Ovo je, možda, i najopasnija situacija. Naime, može se desiti da zbog perfektnosti planskog dokumenta izostane potrebna doza kritičnosti prema valjanosti strategije;
 - d) strategija i plan su loši, što ukazuje na kompletnu obnovu planskog procesa, kako strategijskog razmišljanja, tako i pisanja planskog dokumenta.

Na ilustraciji 37. prikazan je odnos između kvaliteta plana i kvaliteta strategije.

		Kvalitet plana	
		loš	dobar
Kvalitet strategije	dobar		
	loš		

Ilustracija 37.: Odnos kvaliteta plana i kvaliteta strategije (Hussey D., *Implementation Challenge*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 469.)

¹²⁰ Hussey D. E., *Implementation Challenge*, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 469. i Hussey D., *Strategic Management, Theory i Practitce*, 3rd sd., Pergamon, , 1994., str. 421-429.

2.3. PRISTUP PROCESU IZRADE POSLOVNOG PLANA DAVID-A FREEMANTLE-A

Pristup procesu izrade poslovnog plana, Freemantle D. daje u knjizi „Uspešan menadžerski vodič za poslovno planiranje - sedam praktičnih koraka za izradu vašeg najboljeg poslovnog plana”.¹²¹ U svom pristupu ovaj autor polazi od savremenih tendencija u privredi koje se odnose na *decentralizaciju* poslovanja. Kao organizaciona posledica decentralizacije javlja se *poslovna jedinica (PJ)*, odnosno *strategijska poslovna jedinica (SPJ)*. Svaka PJ treba da ima svoj poslovni plan koji sastavlja menadžer koji njime upravlja. Svaka PJ ima svoje kupce, konkurenciju, dobavljače, inpute, autpute i dodatu vrednost kao razliku između autputa i inputa. Osim za nivo PJ, Freemantle predlaže izradu poslovnog plana i na *nivou centralnih funkcija* u velikom preduzeću. Dobrobit za preduzeće u celini ostvaruje se ako svako područje odgovornosti razmišlja „poslovno”.

Autor govori o sedmofaznom procesu poslovnog planiranja. Međutim, pre samog otpočinjavanja planskog procesa, mora se učiniti *preliminarni korak*, a to je *određivanje svrhe poslovnog plana*. Kako je već navedeno, a to je *određivanje svrhe poslovnog plana*. Kako je već navedeno, svrha poslovnog plana može da bude: pojašnjavanje sopstvenog stava prema budućnosti, obezbeđivanje osnove za monitoring i kontrolu planiranog progressa u poslovanju, obezbeđivanje osnove za monitoring i kontrolu planiranog progressa u poslovanju, uključivanje tima u izbor pravca poslovne akcije i, na taj način, obezbeđivanje njihove motivisanosti u ostvarivanju ciljeva preduzeća (PJ), obezbeđivanje eksternih izvora finansiranja, ubeđivanje viših menadžera da odobre poduhvate opisane u poslovnom planu, jačanje poverenja akcionara, vlasnika, političara (u slučaju javnog sektora) u sposobnost menadžera da uspešno vode PJ. Naravno, svrha poslovnog plana biće različita u zavisnosti ko je ciljani čitalac (i odobralac) poslovnog plana: sam menadžer, njihov tim, eksterni finansijeri, interni finansijeri, akcionari, vlasnici, odbori direktora, guverneri, političari i dr.

Prvi korak – DEFINISANJE POSLA

Prvi korak, definisanje posla odnosi se na definisanje trenutnog posla, kao i na sumiranje prošlih dostignuća, odnosno rezultata. U *opisu posla* neophodno je navesti: ko su kupci, šta su naši proizvodi i usluge, ko su naši dobavljači, šta je naša aktiva? Reč je o osnovnom modelu posla (The Basic Business Model). U definisanju posla centralno mesto zauzimaju *inputi i autputi*. Jedinica autputa je usluga ili proizvod isporučen kupcu. Jedinicu autputa relativno lako je definisati u slučaju sopstvenog biznisa. U slučaju interne PJ, ili nekog drugačije koncipiranog organizacionog dela, autput je ono što bi se prodavalo ukoliko bi ta celina poslovala, na primer, kao privatna kompanija. To je ono što bi kupci, i to kako eksterni, tako i interni kupovali od te PJ. Jedinica inputa jeste trošak koji je obračunat za određeni proizvod ili uslugu. Reč je o trošku za pribavljanje resursa koji se koriste u proizvodnji roba ili usluga. Bez precizno definisanih autputa i inputa, skoro je nemoguće da se razmišlja na poslovan način. Ukoliko je nemoguće doći do preciznih podataka o autputima i inputima, predlaže se korišćenje „procenjenih veličina” (notional figures – apstraktne brojke). „Procenjene veličine” su najbolje procene nepoznatih veličina. Sposobnost ovakvog „procenjivanja” smatra se ključnim u pisanju poslovnog plana PJ. Naime, sve projekcije budućih veličina jesu, u stvari, „procenjene veličine”. Na taj način, dolazimo do toga da svaku odluku donosimo u svetlu njenih inputa i autputa, odnosno u svetlu dodate vrednosti.

¹²¹ Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str.10.

Osim opisa trenutnog poslovanja, neophodno je obezbediti uvid ciljnom čitaocu u *postignute rezultate*, i to minimalno *za tri poslednje godine*. Poželjno je da podaci o inputima i autputima budu dati u fizičkim i vrednosnim (novčanim) jedinicama. Takođe, korisno je istaći i neka dostignuća u istom vremenskom periodu. Na primer, smanjenje apsentizma radnika sa posla, skraćanje vremena čekanja, povećanje prihoda, smanjenje škarta, poboljšanja ugleda u javnosti i sl. Isto tako, na ovom mestu je adekvatno navesti i snage i slabosti posla za koji se piše poslovni plan.

Drugi korak – RAZMIŠLJANJE O BUDUĆNOSTI

Drugi korak u procesu poslovnog planiranja odnosi se na stvaranje *vizije*, odnosno na viđenje posla u budućnosti. Freemantle savetuje menadžerima da zamisle kako će njihov posao izgledati *posle 3 godine*. Slika biznisa u pitanju mora se jasno razlikovati od drugih biznisa koji trenutno postoje. Bez takvog diferenciranja nemoguće je ostvariti trajniji uspeh. Autor smatra da je najefektniji način za razmišljanje o budućnosti da menadžer (koji je odgovoran za pisanje poslovnog plana) sa svojim timom odabere neki hotel (po mogućstvu udaljen od PJ) gde će provesti oko tri dana oslobođeni od svakodnevnih obaveza, odnosno operativnih problema. Da bi ovaj proces dao još bolje rezultate, poželjno je da isti vodi neki eksterni pomagač, odnosno moderator (facilitator) koji će pokušati da „oslobodi” njihove misli od ustaljenih obrazaca rezonovanja. Za ovu svrhu najkorisnija je tehnika brainstorming-a. Tehnikom brainstorming-a generisaće se ideje koje je neophodno zatim „kondenzovati” u izazovnu sliku budućnosti.

Vizija mora, po Freemantle-u, da poseduje sledeće *atribute*.¹²²

1. jedinstvenost (vizija jednog posla mora se razlikovati od vizija drugih preduzeća),
2. lično verovanje (menadžer mora da pokaže da želi ostvarenje vizije),
3. izazovnost,
4. ostvarljivost,
5. jednostavnost (vizija mora biti sročena u svega nekoliko pasusa),
6. slikovitost (autor predlaže, čak i grafički prikaz vizije).

Vizija mora biti sročena. Zato, prilikom njenog stvaranja, treba izbeći sledeće opasnosti:¹²³

- beznačajni set reči – kliše, otrcane fraze, bledunjave izjave i želje, kao što su: „najbolja usluga za potrošača”, „najviši kvalitet”;
- slogane koji ne mogu da zažive (na primer, „brinući o vama danas...”);
- opasnosti da se postane zatočenik budućnosti. Reč je o viziji koja je totalno strana trenutnim percepcijama biznisa, bilo da je reč o potrošačima, ili o zaposlenima (na primer, „ponosimo se time što ćemo vas služiti”);
- fantazije – snove koji se nikada ne mogu ostvariti (na primer, „postati najveći i najbolji”);
- izjave sa kojim se zaposleni ne mogu dovesti u vezu. Vizija mora imati značenje za svakog pojedinačnog člana kolektiva, tako da svako može uočiti lični doprinos njenom ostvarenju.

¹²² Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 88.

¹²³ Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 12.

Vizija mora da bude praćena *vrednostima i verovanima*. Reč je o nepromenljivom setu principa na kome će se zasnivati svakodnevne poslovne aktivnosti, i od kojih se neće odstupati. Vrednosti i verovanja o kojima govori Freemantle, u mnogome podsećaju na politiku kao plansku odluku.

Drugi korak u procesu izrade poslovnog plana okončava se *definisanjem ciljeva strateškog prioriteta* (strategic priority objectives) ili *strateškim ciljevima*. Autor kao ciljeve strateškog prioriteta navodi sledeće:

- povećanje prodaje postojećih proizvoda/usluga na postojećim tržištima,
- proširenje postojećih proizvodnih kapaciteta,
- uvođenje novih proizvoda/usluga,
- razvoj novih tržišta,
- povećanje efikasnosti (u proizvodnji, na primer),
- razvoj organizacije (regrutovanje, obuka, razvoj menadžera),
- istraživanje i razvoj proizvoda (razvoj novih proizvoda),
- investicije u nove tehnologije,
- investicije u strateški marketing.

Nakon što je definisana vizija, vrednosti i strateški ciljevi prelazi se na treći korak u procesu poslovnog planiranja, a to je razvijanje plana. Dok je drugi korak obavljen u nekom hotelu, treći korak započinje i završava se u preduzeću, odnosno PJ, što je, uostalom, slučaj i sa ostalim koracima u izradi poslovnog plana.

Treći korak – RAZVIJANJE POSLOVNOG PLANA

U trećoj fazi izrade poslovnog plana vrši se analiza *svakog strateškog cilja (zadatka) i procenjuju finansijske implikacije njegove realizacije*. Na osnovu procene finansijskih implikacija, rade se finansijske projekcije u smislu projektovanja bilasna uspeha, bilansa stanja i gotovinskog toka.

Na osnovu date vizije i strateških ciljeva ovde se daju, najpre, kvantitativne pretpostavke. Autor predlaže sastavljačima poslovnog plana da pretpostave najgori mogući slučaj, a to je slučaj najnižeg mogućeg prihoda od prodaje autputa i najviših troškova inputa.

Detaljne projekcije prihoda rade se za svaki proizvod PJ u pitanju, a zatim, se rade i detaljne projekcije troškova u proizvodnji tih proizvoda. Gde god nedostaju „tvrđi”, evidencijom potkrepljeni podaci, zaračunavaju se „procenjene” veličine. Pri tome, za svaki proizvod, za sve njegove prihode i troškove neophodno je uneti set pretpostavki kojim se uliva poverenje čitaocu poslovnog plana u pogledu izvesnoti prikazanih veličina.

Ukoliko je reč o profitnoj organizaciji neophodno je prikazati da će izvesni proizvod/usluga generisati profit. U slučaju organizacija koje se nalaze u javnom sektoru potrebno je pokazati da se prihodima od prodaje autputa pokrivaju troškovi inputa. Ovi troškovi mogu, i poželjno je da budu nadmašeni makar za iznos kamate kao cene novca koji se koristi u odvijanju aktivnosti organizacije u javnom sektoru.

Na osnovu utvrđivanja finansijskih implikacija navedenih strateških ciljeva za pojedine proizvode/usluge, pristupa se njihovoj aglomeraciji i obradi u smislu sastavljanja *finansijskih projekcija*. To su sledeće projekcije:

- gotovinskog toka,
- bilansa stanja i
- bilansa uspeha.

Projekcija gotovinskog toka daje se na mesečnoj osnovi za narednu godinu poslovanja. Ona mora polaziti od toga da je PJ sposobna da generiše gotovinu kojom će biti u stanju da ispunjava svoje obaveze o roku dospeća. U projekciji bilansa stanja moraju se prepoznati sve promene koje su neophodne kako na strani aktive, tako i na strani pasive, a koje će omogućiti ostvarenje strateških ciljeva. To su, na primer, sledeće promene: investicije u informacioni sistem, kupovina novog automobila, kupovina nameštaja i opreme, dodatni krediti od banaka, uvećanje kapitala akcionara i sl. Poslednji korak u razvijanju plana jeste projekcija profita. Ovde se može desiti da bilans uspeha pokaže neočekivani gubitak umesto očekivanog dobitka. Zato je neophodno izvršiti proveru prethodnih pretpostavki i njihovu reviziju. Može se ispostaviti da je potrbno revidiranje pretpostavki u pogledu cena, neophodnih investicija ili, pak, pretpostavki u pogledu obima prodaje ukoliko se pokaže da su predviđanja bila suviše konzervativna. Pretpostavke ne smeju biti menjane u cilju „obezbeđivanja” profita na papiru.

Četvrti korak – TESTIRANJE POSLOVNOG PLANA (Challengig Your Plan)

Pre preduzimanja četvrtog koraka, Freemantle predlaže sastavljačima poslovnog plana da ga odlože za određeni period vremena, recimo nedelju dana. Osnovni razlog za to jeste mogućnost da se poslovni plan posle tog vremenskog perioda vidi sasvim drugačije, odnosno da se na objektivan način sagledaju njegove dobre i loše strane. Testiranje poslovnog plana se odvija u *četiri kruga*.¹²⁴

U *prvom* krugu, testiranje poslovnog plana obavlja sam njegov *tvorac*. Vrlo je bitno da, ovog puta, tvorac poslovnog plana zauzme objektivan stav prema poslovnom planu. Ovo se najbolje postiže ukoliko se pisac poslovnog plana stavi u ulogu ciljnog čitaoca poslovnog plana. Inicijalni test, takođe, može da se obavi proverom „7 ključeva” za proveru efektivnosti poslovnog plana. Naime, menadžer proverava: 1) koliko se u planu „poslovno” razmišljalo, 2) da li je istaknuta jedinstvenost posla, 3) da li je jasna vizija i istaknutost u nju, 4) da li je ostvarljivost vizije jasno dočarana kroz projekciju autputa i inputa, 5) da li poslovni plan pokazuje realno rizik posla i time povećava sopstveni kredibilitet i kredibilitet menadžera, 6) da li je postignut ciljani stil i 7) da li je obezbeđena njegova „nerazorivost”.

U *drugom* koraku testiranja poslovnog plana, glavna reč pripada *timu saradnika* menadžera PJ. Od njih se očekuje da upute oštre kritike na pojedine elemente poslovnog plana. Kritike se ne odnose na viziju, vrednost, verovanja i strateške ciljeve koji su usvojeni sa njihove strane u drugom koraku procesa poslovnog planiranja. One se odnose na činjenice, veličine, pretpostavke i projekcije do kojih se došlo u trećem koraku planskog procesa. Vrlo je bitno da kritike tima budu dobronamerne i da ih kao takve shvati i sam menadžer koji stoji iza poslovnog plana.

¹²⁴ Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 123-127.

U *trećem* krugu, testiranje poslovnog plana vrši neka *treća strana*. Ovde se preporučuje da ta treća strana bude neki, kako Freemantle kaže, „mrzovoljni” računovođa koji će ukazati na sve nedostatke napisanog poslovnog plana.

U *četvrtom* krugu imamo testiranje poslovnog plana od strane *višeg menadžera*, koji u stvari treba i da odobri implementaciju poslovnog plana. Viši menadžer na ovom mestu ne daje konačno odobrenje implementacije (poslovni plan treba da bude formalizovan tek u narednom koraku). On vrši testiranje i ukazuje na eventualne potrebe za njegovom doradom.

Prezentirano testiranje u četiri kruga može se obaviti korišćenjem sledećih *kriterijuma*:¹²⁵

- test opšteg smisla,
- test činjenica i brojki,
- test verodostojnosti,
- test osetljivosti,
- test kritičnih racia,
- test stavova.

Test *opšteg smisla* odnosi se na traženje eventualnih propusta koji su učinjeni omaškom autora poslovnog plana. Reč je o očiglednim greškama, sudovima, nezapažanju nekih kritičnih faktora i sl.

Test *činjenica i brojki* (veličina) odnosi se na njihovu tačnost. Za podatke koji nisu zvanično kvantifikovani već su dati kao „procenjene” veličine mora se naglasiti da su oni dobijeni subjektivnom procenom.

Test *verodostojnosti* ili test kredibiliteta proverava ubedljivost argumenata na kojima su načinjene ključne pretpostavke. Ovom prilikom mora se prezentovati i sav rizik posla u pitanju.

Test *osetljivosti*. Pri projektovanju outputa i inputa u trećem koraku procesa poslovnog planiranja, savetuje se pretpostavljanje najgoreg mogućeg slučaja, u smislu najgoreg mogućeg prihoda od prodaje outputa i najvećih mogućih troškova inputa. Međutim, od menadžera se očekuje da testiraju osetljivost svog posla i profita, na primer, akcije snižavanja cena od strana konkurencije, povećanja ili sniženja cena materijala i sl. Kako se budućnost ne može predvideti sa 100% tačnosti, ovde se predlaže procenjivanje uticaja varijacija, recimo, od $\pm 10\%$ na veličine ključnih faktora i pojava.

Test *kritičnih racia*. U finansijskoj analizi koristi se veliki broj racio brojeva. Međutim, za jedno preduzeće, odnosno njegovu PJ, vrlo je bitno da utvrdi koji su to kritični racio brojevi. Za odabrane racio brojeve neophodno je, na osnovu istorijskih podataka i podataka iz granskih udruženja, zvanične statistike i sl., utvrditi norme koje će se koristiti kao reper u proceni napredovanja posla.

Test *stava* je poslednji test u nizu. Plan, verovatno, neće biti prihvaćen i odobren dok se ne pokaže pozitivan stav. Naime, poslovni plan mora da demonstrira veru u uspeh, ali ne i preveliki i neosnovani optimizam.

¹²⁵ Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 127-134.

Peti korak – PISANJE PLANA

D. Freemantle daje obrazac za pisanje poslovnog plana, ali koga tvorci poslovnog plana ne bi trebalo da se slepo pridržavaju. On mora da reflektuje prirodu samog biznisa, kao i lični pristup menadžera.

Osnovni *elementi poslovnog plana* su:

- Naslovna strana
- Kratak pregled (rezime)
- Sadržaj
- 1. Uvod
- 2. Kratak pregled sadašnjeg posla
- 3. Prošli rezultati
- 4. Vizija
- 5. Budući planovi
- 6. Finansijske implikacije
- 7. Finansijske projekcije
- Dodaci

Međutim, kada je u pitanju *redosled izrade* pojedinih elemenata poslovnog plana, autor predlaže sledeći redosled:

- Dodaci (pojedine analize)
- 7. Finansijske projekcije
- 5. Budući planovi
- 6. Finansijske implikacije
- 4. Vizija
- 3. Kratak pregled sadašnjeg posla
- 2. Prošli rezultati
- 1. Uvod
- Rezime
- Sadržaj
- Naslovna strana

Dodaci. U dodatke ili aneks poslovnog plana mogu se uključiti sledeći elementi: istorijski pregled autputa i prihoda, istorijski pregled inputa i troškova, bilansi stanja i uspeha, retrospektiva broja i strukture zaposlenih, organizaciona šema, rezimei karijera viših menadžera, pregled pozicije na tržištu, lista konkurenata i njihovih proizvoda, trendovi, projekcije autputa i prihoda, projekcije inputa i troškova, projekcije profita i gotovine, analiza osetljivosti i sl.

Finansijske projekcije. Nakon obezbeđivanja dobre osnove u smislu pomenutih pregleda i projekcija, menadžer treba da izgradi sliku sveukupnog rezultata do kojeg će se doći implementacijom plana.

Budući planovi. Nakon definisanja poželjnih rezultata pristupa se opisivanju strateških ciljeva kojima se realizuje vizija.

Finansijske implikacije. U ovoj sekciji procenjuju se finansijske implikacije dostizanja svakog od strateških ciljeva. Sve pretpostavke trebalo bi da budu kvantifikovane u najvećoj mogućoj meri. Reč je o pretpostavkama koje se odnose na formiranje cena, kretanje obima prodaje i dr.

Vizija. Ovde se odgovara na pitanje: „Šta nameravamo da postignemo u biznisu?”

Pregled sadašnjeg posla. Mnoge informacije potrebne za izradu ovog pregleda mogu se naći u dodacima u poslovnom planu. Ovaj pregled treba da bude tako sročan da čitaocu, koji ništa ne zna o određenom poslu, daje širok, ali ne i suviše detaljan opis. Na primer, pregled proizvoda/usluga, konkurenata, potrošača, dobavljača, jakih i slabih strana, finansijskih parametara i sl.

Prošli rezultati. Mnogi menadžeri vole da ovaj deo plana integrišu sa delom koji govori o sadašnjim aspektima poslovanja. No, bez obzira za koji pristup da se menadžer opredeli, neophodno je da se prošlim rezultatima (i dostignućima) posveti strana do dve planskog dokumenta.

Uvod je deo koji se piše na posletku izrade poslovnog plana. On treba da objasni razloge pripreme poslovnog plana i kontekst u kome je pisan.

Rezime celog plana neophodno je uraditi na jednoj strani (oko 400 reči). On omogućava, vrlo zaposlenom čitaocu da brzo i neposredno „oseti” o čemu govori poslovni plan. Poželjno je da se obezbedi, generalno rečeno, po jedan pasus (maksimalno 80 reči svaki) za svaki od sledećih delova u rezimeu: uvod, trenutni posao i prošle preformanse, viziju, buduće planove, finansijske projekcije.

Šesti korak – PREZENTACIJA PLANA

Nakon što je poslovni plan napisan, on mora da bude i na adekvatan način prezentovan. Naime, poslovni plan se može videti i kao sredstvo koje pomaže da se ciljnomo čitaocu „*proda budućnost*” posla kakvu je vidi menadžer, odnosno pisac poslovnog plana. Zato, kao i, uostalom, u svakom drugom prodajnom naporu, prezentacija ima ogroman značaj.

Dva su osnovna pitanja u prezentaciji poslovnog plana:

1. planski dokument i
2. proces traženja odobrenja poslovnog plana.

Poslovni plan kao dokument, osim sadržaja, ima i svoju formu, odnosno izgled koji mora da omogućava ciljnomo čitaocu lak pregled elemenata, odnosno snalaženje među informacijama koje on pruža, lako čitanje i razumevanje. Zato, Freemantle savetuje da stranica ne sme da bude prenatrpana tekstem. Struktura teksta na stranici treba da bude takva da ostavlja dovoljno praznog prostora čitaocu za eventualne primedbe. Transparentnost teksta se postiže korišćenjem naslova i podnaslova, tako da je iste potrebno koristiti za svaku zaokruženu celinu. Glavni tekst ne treba opterećivati mnoštvom tabela i analiza. One svoje mesto treba da imaju u dodacima (aneksu). Za obradu teksta i tabela danas se nude brojni računarski programi. Osim što olakšavaju obradu, tekstovi i tabele mogu se uraditi i atraktivno sa estetske tačke gledišta. Takođe savetuje se da poslovni plan treba da bude pre ukoričen nego

zahevtan spajalicama. Međutim, isto tako, i previše „sjaja” može da umanjí interesovanje stručnog čitaoca.

Proces traženja odobrenja poslovnog plana opisuje se kao „prodaja budućnosti” ciljnom čitaocu planskog dokumenta. Za ovu aktivnost tvorcima plana nudi se nekoliko opcija:

- sazvati sastanak sa ciljnim čitaocima (sa onima čija je podrška ili odobrenje neophodno) i napraviti prezentaciju za njih (poželjno uz pomoć grafoskopa ili video-bima), s tim što im se kopije poslovnog plana dostavljaju nedelju ili dve pre toga;
- sazvati sastanak sa ciljnim čitaocima i napraviti grafoskopsku prezentaciju, ali distribuirajući kopije poslovnog plana posle prezentacije;
- sazvati sastanak sa ključnim čitaocima poslovnog plana (ključnim finansijerima, na primer) poslata kopija istom čitaocu;
- poslati kopiju planskog dokumenta ključnim čitaocima sa povratnim pismom, zahtevajući odluku u određenom periodu vremena.

Autor ističe da ovde nije toliko reč o procesu traženja odobrenja za implementaciju poslovnog plana, koliko je reč o procesu traženja odobrenja za sopstveno razmišljanje o poslu, koje je jasno artikulísano u planskom dokumentu.

Ukoliko prezentacija obuhvata i korišćenje grafoskopa, odnosno projektora, onda slajdovi koji se prikazuju ne smeju da budu kopije različitih stranica iz poslovnog plana. One moraju da privuku pažnju gledalaca. Prezentacija ne sme da bude duža od 20 minuta. Isto tako, mora da ostavi dovoljno vremena za znatiželju prisutnih.

Autor ističe da je mnogo planova koji se ne odobravaju upravo zbog loše prezentacije. Zato, ovome koraku u procesu poslovnog planiranja treba posvetiti veliku pažnju. Od autora poslovnog plana očekuje se da u prezentaciju planskog dokumenta unesu maksimum svoje energije, veština i znanja. Verovatnoća da će poslovni plan biti odobren zavisi, između ostalog, i od toga da li će odobralac plana uvideti i sposobnost, želju i rešenost da menadžer PJ uspešno implementira sopstveni plan.

Sedmi korak – IMPLEMENTACIJA I KONTROLA

Izrada poslovnog plana i obezbeđivanje njegovog odobrenja, relativno je lak posao u odnosu na njegovu implementaciju. Bez implementacije, poslovni plan gubi svoju svrhu.

U poslednjem koraku procesa poslovnog planiranja tri su prioriteta:

- obezbediti „prave” ljude,
- obezbediti „pravi” novac i
- pratiti progres u implementaciji plana.

Prioritet I – Obezbediti „prave” ljude. Uspešna implementacija poslovnog plana može se obezbediti samo ukoliko se „pravi” ljudi postave na prava mesta i ukoliko su dovoljno obučeni i motivísani da sarađuju na ostvarenju strateških ciljeva i vizije. Osim toga, realizacija usvojenog plana kritično zavisi od toga da li je pojedinačno svaka osoba u PJ svesna glavnih komponenti plana i da li je uključena u implementaciju onih aspekata plana koji imaju direktan uticaj na njegov ili njen posao. Da bi se obezbedila veća motivísanost i privrženost planu, neophodno je isti potpuno približiti zaposlenima i razjasniti eventulane nedoumice i „otkriti” njegovu značajnost po PJ i po njih lično.

Prioritet II – Obezbediti „pravi” novac. Freemantle kaže: „Ukoliko ne uspeš da obezbediš „prave” ljude, tvoj posao će doživeti sporu smrt. Ako ne uspeš da obezbediš „pravi” novac, posao će doživeti trenutnu smrt.”¹²⁶

Novac ima ulogu svekontrolišućeg faktora u implementaciji plana. Uspeh u ostvarenju poslovnog plana može se pratiti na sledeće načine:

- nedeljni pregled generisanih autputa i prihoda kompariran sa planiranim autputima i prihodima,
- detaljna mesečna analiza generisanih autputa i prihoda takođe komparirana sa planom,
- detaljna mesečna analiza inputa i troškova upoređena sa planom,
- nedeljni i mesečni gotovinski tok,
- mesečne projekcije prihoda, troškova i profita i dr.

Nakon utvrđivanja načina praćenja ostvarenja plana, neophodno je pristupiti pažljivom praćenju svih pojava (veličina). Nedopustivo bi bilo ne uočiti ozbiljne fluktuacije ili glavne devijacije od plana. Isto tako, neoprostivo bi bilo ne preduzeti korektivnu akciju u cilju eliminisanja ili smanjenja devijacija. Za praćenje prošlonedeljnih rezultata, Freemantle predlaže okvirno polučasovni sastanak menadžera sa svojim timom. Naravno, na kraju meseca, sastanak bi bio i dužeg vremenskog trajanja.

Prioritet III – Praćenje progressa u ostvarivanju poslovnog plana. Već je ustaljena fraza da je „svaki plan zastareo onog trenutka kada se i završilo sa njegovim pisanjem”. Prilike se neizbežno menjaju i nepredviđene situacije javljaju. Međutim, nepredvidivost budućnosti ne samo da ne smanjuje značaj planiranja – naprotiv, ona ga povećava. Zacrtni ciljevi se proveravaju, ali od njih se, uglavnom, ne odustaje. Zbog novonastalih okolnosti neophodna je zato kontrola i revizija poslovnog plana. Kontrola izvršenja poslovnog plana se preporučuje svakih šest meseci. Tada se registruju devijacije od plana i one koje su neprihvatljive moraju se otkloniti. Takođe, predmet kontrole i revizije jesu i sve pretpostavke na kojima se zasnivala izrada plana. Reč je o pretpostavkama koji se odnose na broj i snagu konkurenata, nove proizvode, napretke u tehnologiji, promene u broju i strukturi zaposlenih, privredna kretanja, političke događaje i sl. Pri kraju fiskalne (poslovne) godine, neophodna je obuhvatnija kontrola i, u najvećem broju slučajeva, ona rezultira revidiranom verzijom poslovnog plana (pošto je reč o planu koji se odnosi na duži niz godina – konkretno tri godine). Na ovaj način, poslovni plan postaje „živi” dokument koji doživljava godišnje ažuriranje.

Na osnovu rečenog može se zaključiti da D. Freemantle:

- poslovni plan vidi kao strategijski plan SPJ,
- ograničava vremenski period koji plan pokriva na tri godine,
- ne precizira aktivnosti poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja i dr.),
- finansijskim projekcijama, odnosno finansijskom planu daje prednost u odnosu na statičko finansijsko planiranje.

¹²⁶ Freemantle D., *The Successful Manager's Guide to Business Planning*, 7 Practical Steps to Producing Your Best Ever Business Plan, McGraw-Hill Book Company, 1996., str. 163.

3. POSLOVNI PLAN PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

3.1. POJAM MALE PRIVREDE I NEKE NJENE KARAKTERISTIKE

U malu privredu spadaju: proizvodno i uslužno zanatstvo i razne uslužne delatnosti u saobraćaju, trgovini, ugostiteljstvu i građevinarstvu, odnosno komunalno - stambenoj delatnosti (metalo prerada – izrada pojedinačnih delova za ugradnju, rezervnih delova za vozila i mašine; prerada plastičnih masa – roba široke potrošnje u malim serijama i delovi za ugradnju; prženje i mlevenje kafe; proizvodnja hleba; prerada mesa; servisiranje motornih vozila i poljoprivrednih mašina; servisiranje elektro aparata; održavanje i zanatski radovi u građevinarstvu – molersko farbarski, limarski i stolarski poslovi, instalaterski radovi za vodovod i elektriку; lične usluge – berbersko frizerske usluge; krojačke i obućarske usluge; usluge pranja i čišćenja; usluge prevoza putnika i robe - taksi usluge; ugostiteljske usluge – kiosci sa „brzom hranom”, kafići, restorani; trgovina – prodavnice prehrambenih proizvoda, robe široke potrošnje, specijalizovane prodavnice – butici itd.).¹²⁷

Kada je u pitanju *definicija malog preduzeća* ne postoji konsenzus po pojedinim zemljama. Osnovni faktor za definisanje malog preduzeća je stepen ekonomske razvijenosti. U SAD se pod malim preduzećem podrazumevaju preduzeća sa ukupnim prihodom ispod \$5 miliona, aktivom ispod \$2 miliona i do 200 zaposlenih.¹²⁸ U Kanadi se malim preduzećima smatraju preduzeća čiji prihod ne prelazi \$2 miliona i koja ne zapošljavaju više od 50 zaposlenih.¹²⁹ U našoj zemlji se pod malim preduzećima podrazumevaju preduzeća koja imaju 50 zaposlenih, ukupni prihod do 8 hiljada bruto prosečnih zarada i poslovnu aktivu do 6 hiljada bruto prosečnih zarada.¹³⁰

Prema podacima *Uprave za malu privredu* (Small Business Administration) u SAD, preko 98% privrednih društava spada u malu privredu. Od toga su 80 - 90% sasvim male jedinice osnovane za tzv. samozapošljavanje. Ukupni broj društava u SAD postigao je brojku od 16,1 miliona. Od toga 11,3 miliona, odnosno 70,1% bili je u vlasništvu pojedinaca, 1,6 miliona, odnosno 9,9% u ortačkom vlasništvu i 3,2 miliona, odnosno 19,9% bile su korporacije u vlasništvu akcionara. Međutim, u stvaranju ukupnog profita od \$310 milijardi u 1998. godini, jedinice u ličnom vlasništvu ostvarile su samo \$71 milijardi (učešće 23,6%), ortačke jedinice ostvarile su gubitak, a korporacije profit od \$233 milijarde (učešće 77,4%).¹³¹

¹²⁷ Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut Beograd, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str.80.

¹²⁸ Van Horne J.: *Fundamentals of Financial Management*, prema Đuričin D.: *Upravljanje pomoću projekta*, Ekonomski institut i Deloitte & Touche, Beograd, 1996., str. 90.

¹²⁹ Bower R.: *Federal Support for Technology Based SMEs in Canada*, in Braunling G., and Weigend A., (eds.) *Promotion of Technology Based Small and Medium Sized Enterprises and Technology transfer*, prema Đuričin D., *Upravljanje pomoću projekta*, Ekonomski institut i Deloitte & Touche, Beograd, 1996., str. 90.

¹³⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 127.

¹³¹ Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut Beograd, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str. 16.

3.2. SPECIFIČNOSTI POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem neophodan je bilo da su u pitanju postojeća preduzeća, bilo da su u pitanju preduzeća u nastajanju.

Kada su u pitanju preduzeća male privrede *metodologija izrade poslovnog plana u osnovi je ista* kao i kod velikih preduzeća. Međutim, neke razlike moguće je primetiti. Ono što se razlikuje jesu pojedini elementi poslovnog plana. Neki elementi su više naglašeni i detaljnije obrađeni od drugih što je predominantno uslovljeno svrhom poslovnog plana, odnosno ciljnom čitalačkom grupom. Ciljna čitalačka grupa poslovnog plana preduzetnika su finansijeri. Oni su zainteresovani za likvidnost preduzeća (kreditori), odnosno za njegovu zarađivačku snagu (investitori). Zato pred sobom žele da vide poslovni plan koji pokriva duži period vremena (2,3,4 ili 5 godina), a ne samo godinu dana. Takođe poslovni planovi preduzeća u osnivanju treba da obuhvate period duži od jedne godine (2,3,4 ili 5 godina). Dva su osnovna razloga za to:

- smrtnost preduzeća najveća je u prvih nekoliko godina od momenta osnivanja,
- rentabilitet poslovnog poduhvata ocenjuje se na osnovu većeg broja godina (za ovu svrhu koriste se metode za ocenu investicionih projekata).

Mnoga mala i srednja preduzeća ne raspolažu strategijskim planom, tako da mnogi priručnici predlažu u tom slučaju inkorporiranje elemenata strategijskog plana u poslovni plan.

Prema tome, osnovne specifičnosti elemenata poslovnog plana preduzeća male privrede, bilo da su u pitanju postojeća mala ili preduzeća u osnivanju su sledeće:

- naglašavanje pojedinih elemenata plana za koje su primarno zainteresovani finansijeri,
- duži vremenski horizont i
- uključivanje elemenata strategijskog plana.

3.3. IZVORI FINANSIRANJA KAO CILJNA GRUPA ČITALACA POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

O poslovnom planu napisane su mnogobrojne knjige i članci. Većina njih imala je za ciljnog čitaoca preduzetnika. Ovde se misli na menadžere preduzeća koja pripadaju tzv. maloj privredi. U većini ovakvih izvora polazilo se od pretpostavke da osnivači preduzeća vrlo često nisu ni svesni svih prepreka koje im stoje na putu ostvarenja misije. Zato, ovakva literatura daje, obično, putokaz za izradu poslovnog plana, koji omogućava njegovim piscima da obuhvate sve relevantne aspekte poslovanja. Obično naslovi ovakvih knjiga i članaka imaju u sebi reči kao što su: vodič, priručnik ili uputstvo za pisanje (i reviziju poslovnog plana). Može se reći, da nema veće konsultantske kuće koja nije objavila svoju metodologiju pisanja poslovnog plana. Ujedno, to je jedan od njihovih prepoznatljivih proizvoda, odnosno usluga.

Zainteresovanost preduzetnika za ovu vrstu literature potiče iz potrebe da što jasnije odrede kurs svoje akcije i, na osnovu pismenog traga u vidu planskog dokumenta, obezbede sredstvo za kontrolu poslovanja. Međutim, primarni razlog njihove zainteresovanosti jeste taj što poslovni plan predstavlja osnovno sredstvo komuniciranja preduzetnika sa finansijerima. Naime, poslovnim planom njegovi sastavljači prikazuju buduće poslovanje firme uz navođenje koje finansijeri mogu da očekuju od ulaganja svojih slobodnih sredstava u dotično preduzeće. Zato, mada to ne bi smelo da bude tako (o tome je već nešto rečeno), kao glavni

korisnici poslovnog plana pojavljuju se finansijeri: investitori i kreditori. U jednoj kompilaciji aktuelnih poslovnih planova u Severnoj Americi na kraju priručnika stoji čitav niz firmi sa svojim adresama i preferencijama ulaganja, a koja se pojavljuju kao finansijeri malog biznisa.¹³²

O poslovnom planu u zemljama u tranziciji (ZUT) počinje da se govori više sa procesima političke i ekonomske demokratizacije ovih zemalja. Zainteresovanost stranog kapitala za ulaganje u privredu ZUT - a, ispoljenja je i kroz nametanje standardnog jezika poslovne komunikacije od strane njegovih predstavnika. Tako, *Ekonomska komisija za Evropu pri Ujedinjenim nacijama* (UN/ECE – United Nations – Economic Commission for Europe)¹³³ u okviru svog Programa regionalnih savetodavnih usluga (ECE Regional Advisory Services Programme), napravila je *Program razvoja malih i srednjih preduzeća u ZUT-u* (Programme for Development of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Countries in Transition (CITs)). Samo jedan od elemenata pomenutog programa jeste i Vodič za pisanje poslovnog plana ovog tipa.¹³⁴

Svi finansijeri preduzeća mogu se podeliti u dve velike grupe. To su investitori i kreditori. Investitori su primarno zainteresovani za zarađivačku snagu preduzeća. Kreditori su primarno zainteresovani za sposobnost preduzeća za otplatu duga.

3.3.1. INVESTITORI KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

POJEDINCI KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Najčešći izvor finansiranja novih poslova jesu sami preduzetnici. Oni ulažu u novi posao sopstvenu *štednju* ili prodaju neke oblike *lične imovine* da bi došli do neophodne gotovine (na primer, prodaja hartija od vrednosti u koje su investirali ranije ili prodaja automobila). Oni u preduzeće mogu da unesu i lične stvari, kao što su automobil, kompjuterska oprema, prostor i sl. Osim samih preduzetnika kao potencijalni interni izvor finansiranja obično se pojavljuju *članovi uže ili šire porodice*. Zato, između ostalog, preduzetnik koji osniva preduzeće mora svojim poslovnim planom da ubedi svoju porodicu da je realizacija poslovnog poduhvata vrlo verovatna, da ne kažemo “izvesna” i da je njihovo ulaganje “sigurno” isplativo.

Ovo je *najčešći izvor* finansiranja novih poslova. Razlog za to je što je malo verovatno da će banka odobriti kredit koji iznosi \$10.000 ili \$20.000, kao i što je malo verovatno da se može obezbediti finansiranje od strane “smelih” kapitalista u iznosu manjem od \$250.000.¹³⁵ Prema drugom izvoru, “smeli” kapitalisti nisu zainteresovani za ulaganja u određene grane ispod \$50.000¹³⁶

U koliko je reč o preduzećima koja imaju poslovnu tradiciju, onda se *akumulacija*, kao neisplaćeni dobitak javlja kao najvažniji izvor finansiranja. Tek kada se iscrpe mogućnosti finansiranja internih izvora, preduzeće će potažiti potrebna sredstva kod ekstremnih izvora finansiranja.

¹³² Shupe A., ed., *Business Plans Handbook for Small Business*, vol.4., GALE, 1997.

¹³³ UN/ECE jedna je od pet regionalnih komisija Ujedinjenih nacija.

¹³⁴ UN-ECE Operational Activities, *How to Prepare a Business Plan – Guide for Start-ups and Advanced Private Enterprises in Countries in Transition*

¹³⁵ Siegel E., Ford B., Bornstein J.: *The Ernst & Young Business Plan Guide*, 2nd ed., John Wiley&Sons, 1994., str. 26.

¹³⁶ *Business Plans Handbook for Small Business*, vol.4., GALE, 1997., str. 549-603.

“SMELI” KAPITALISTI KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Najveći broj preduzetnika koji su zaokupljeni pisanjem poslovnog plana, imaju u mislima menadžere fondova “smelog” kapitala.

Fondovi “smelog” kapitala osnivaju se, po pravilu, kao komanditna društva. Komplementari upravljaju fondom i odgovaraju lično za sve obaveze fonda. Oni učestvuju u formiranju fonda do 1%, ali učestvuju raspodeli dobitaka fonda i do 20%. Menadžerska provizija iznosi obično 1 - 3% prikupljenog kapitala. Komanditori su obično penzionisti fondovi, osiguravajuće kompanije, imućni pojedinci. Oni ne odgovaraju za obaveze fonda. Komanditori neproporcijalno učestvuju u raspodeli kapitalnih dobitaka. I ako učestvuju u kapitalu fonda i do 99% u raspodeli kapitalnih dobitaka učestvuju do 80%.

Misija fondova “smelog” kapitala je sledeća: oni prolaze eventualne visoko profitabilne preduzetničke poduhvate (u postojećim preduzećima ili koja će se tek osnovati radi realizacije ideje), snabdevaju ih kapitalom (neretko i obezbeđuju i menadžment), a zatim, kada se za to steknu uslovi pristupaju “otvaranju” malog preduzeća, u smislu javne prodaje akcija na tržištu kapitala ili se, pak, odlučuju za prodaju svog udela u biznisu nekom drugom preduzeću. Fondovi “smelog” kapitala imaju ograničeni vek trajanja. On iznosi između 8 i 13 godina u zavisnosti od veličine fonda i broja menadžera u fondu, generalno se obezbeđuje finansiranje od 10 – 50 preduzeća u vremenu postojanja fonda.

Reč je o fondovima koji su *zainteresovani za ulaganja u mala, pa i srednja preduzeća* pod pretpostavkom da će prinos na investirana sredstva biti 25 - 50%, i da će ulaganja biti likvidirana u relativno kratkom vremenskom periodu (3 - 5 godina). Ulaganja se odnose na *rizične poslove* što je visoko korelativno sa očekivanom *visokom stopom prinosa*. Fondovi “smelog” kapitala ulažu u *različite delatnosti* i u *različitim iznosima*. Prema izvoru¹³⁷ koji, inače, daje adresar fondova “smelog” kapitala i drugih finansijskih institucija koje imaju interes za ulaganje u mala preduzeća, kao preferirane oblasti za ulaganje pominju se sledeće: biotehnologija, genetski inženjering, kompjuteri (hardware i software), komunikacije, TV uređaji, elektronika, poluprovodnici, analitički instrumenti, novi materijali, farmacija, medicina, zdravstvena nega, nafta i gas, hemija, plastika, maloprodaja i specijalizovana maloprodaja, nekretnine, restorani itd. Fondovi “smelog” kapitala, uglavnom izražavaju interes za samo nekoliko od pomenutih delatnosti. U najvećem broju slučajeva to su grane visoke tehnologije koje imaju i najveće stope rasta. Veličina nameravanih institucija kreće se u globalu od minimum \$50.000, pa čak, do \$20 miliona. Fondovi “smelog” kapitala razlikuju se po zainteresovanosti za ulaganja u *različitim fazama razvoja preduzeća*. Neki fondovi preferiraju ulaganja u preduzeća u nastajanju, drugi preferiraju ulaganja u preduzeća u fazi rasta i fazi ekspanzije, dok se mogu pronaći i fondovi koji bi bili voljni i da ulažu u preduzeća koja se nalaze u nekoj kasnijoj fazi. Fondovi neretko izražavaju i preferencije u pogledu teritorije u čija preduzeća žele da investiraju.

Ipak, samo mali broj preduzetnika može računati na podršku fondova «smelog» kapitala. Na primer, samo 2 - 4% primljenih zahteva za finansiranje prihvata se od ovih fondova.¹³⁸ Osim toga, prema izvoru,¹³⁹ od preko \$10 milijardi «smelog» kapitala koliko je 1997. godine

¹³⁷ Business Plans Handbook for Small Business, vol.4., GALE, 1997., str. 115.

¹³⁸ Timmons J.A. at el.: New Venture Creation, prema Paunović B.: Funkcionisanje fondova “smelog” kapitala u jugoslovenskoj privredi i značaj inicijative javne ponude akcija, *Ekonomika preduzeća*, novembar-december, 1999., str. 217-223.

¹³⁹ Zider B., How Venture Capital Works, *Harvard Business Review*, November-December, 1998., str. 132.

investiralo u SAD, samo oko 6% je uloženo u novoosnovana preduzeća, a manje od 10% u istraživačko - razvojne aktivnosti.

“SMELI” KAPITAL VELIKIH KORPORACIJA KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

Jedan broj velikih korporacija osniva sopstvene fondove “smelog” kapitala. Po pravilu, ovi fondovi imaju za cilj finansiranje onih preduzeća koja mogu da pomognu razvoj tehnologije velike korporacije, ili su, pak, na neki drugi način komplementarna sa velikom korporacijom. Osnivač ovog fonda, tj. velika korporacija u kasnijoj fazi vrlo često pripaja predthodno finansirano preduzeće.

“ANDELI” KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

“Andeli” si neformalni investitori koji su voljni da ulože *lični novac* u neki novi biznis. Mnogi od njih nemaju dovoljno novca koji bi mogli da ulože u fond “smelog” kapitala, iako preferiraju rizične preduzetničke poduhvate.

“Andeli” obavezno pristupaju izradi poslovnog plana koji im se dostavlja na uvid. Međutim, vrlo često odluku o finansiranju donose brže od menadžera fondova “smelog” kapitala (i do 2 - 3 meseca ranije). Preduzetnik ne mora obavezno da prezentuje enormni uspeh preduzeća, ali mora da pokaže da će predočena investicija odbaciti veći prinos u odnosu na onaj koji bi investor mogao da ostvari ulaganjem iste sume novca u druge biznise. “Andeo” obično zahteva stopu prinosa na uložena sredstva od 20%.

Za ovaj izvor finansiranja karakteristično je i to da će vid finansiranja biti odgovoran između preduzetnika i imućnog pojedinca. Naime, “andeo” se može javiti i u vidu investitora (ulaže u preduzeće i postaje suvlasnik), i u vidu kreditora (daje sredstva na kredit).

EMISIJA AKCIJA KAO IZVOR FINANSIRANJA MALIH PREDUZEĆA

Emisijom akcija malo preduzeće otvara se na tržištu kapitala. Za emisiju akcija neophodno je dobiti saglasnost komisije za hartije od vrednosti. U dobijanju dozvole posebnu ulogu ima investiciona banka. Investiciona banka je garant emisije. Ona može posredovati “u čvrstoj nameri” ili “u najboljoj nameri”. Ukoliko investiciona banka posreduje “u čvrstoj nameri”, ona obično odkupljuje deo emisija akcija i obavezuje se da će plasirati celu emisiju po utvrđenoj ceni. Ukoliko investiciona banka posreduje “u najboljoj nameri”, onda se ona obavezuje da će korektno predstaviti preduzeće kandidata za otvaranje i pravedno odrediti cenu akcija.

Emisija akcija, odnosno javno otvaranje preduzeća je često težak, vremenski dug i skup načina finansiranja preduzeća. Vrlo je mali broj malih preduzeća koji može zainteresovati garante da se ozbiljnije pozabave analizom mogućnosti ovih preduzeća za javno otvaranje.

3.3.2. KREDITORI KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

KOMERCIJALNE BANKE KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Komercijalne banke pojavljuju se kao izvor finansiranja malih preduzeća obično onda kada su pomenuta preduzeća započela svoju egzistenciju uspešno i kada su im neophodna sredstva za finansiranje ekspanzije biznisa. Kod preduzeća u osnivanju, banke su voljne da daju kredit isključivo ukoliko se isti može kolateralizovati.

Prednost kredita koje daju komercijalne banke jeste u *fleksibilnosti*. Naime, dužnik direktno pregovara sa kreditorom, tako da se kredit može aranžirati shodno potrebama i mogućnostima dužnika. Banka vrlo često stalnim komitentima otvara tzv. "kreditnu liniju". Reč je o iznosu kredita koji banka može odobriti svome klijentu u svakom trenutku. Takođe, banka može klijentu odobriti i revolving kredit. Ovo je forma produženja dospeća originalnog kredita odobravanjem novog kredita.¹⁴⁰

LIZING KOMPANIJE KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Lizing kompanije su izvor finansiranja koji je poslednjih decenija postao naročito atraktivan. Razlog toga jeste što korisnik lizinga ne mora da ima puni iznos novca za nabavku određene aktive, koja je, po pravilu dosta skupa. Naime, korisnik lizinga koristi pravo na korišćenje aktive uz plaćanje nadoknade za lizing davaocu lizinga. Aktiva koja se koristi, obično se odnosi na mašine, opremu, transportna sredstva i sl.

Postoje *tri osnovna oblika lizinga*: 1) prodaja i povratni lizing kod koga jedno preduzeće prodaje drugom preduzeću određenu aktivu uz povratni lizing, 2) direktni lizing kod koga korisnik lizinga kupuje određenu aktivu i 3) finansijski lizing kod koga davalac lizinga, obzirom da je reč o vrlo skupoj aktivu, pozajmljuje sredstva koja su potrebna za finansiranje cele transakcije.¹⁴¹

DOBAVLJAČI KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Ovaj vid finansiranja vrlo često biva zanemaren. Reč je o finansiranju preduzeća od strane dobavljača. Isporuka kupljenih materijala i opreme obično nije praćena promptnom isplatom. Vrlo je verovatno da postoji period koji se ostavlja kupcu da izmiri svoje obaveze, a za koji se ne zaračunava zatazna kamata. Ovaj period, obično iznosi od 15-30 dana. Upravo za taj period dobavljači kreditiraju kupce. Ovaj oblik finansiranja naziva se još i *spontani finansiranje*.

DRŽAVNE AGENCIJE ZA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA KAO IZVOR FINANSIRANJA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

U mnogim tržišnim privredama država osniva specijalizovane agencije koje pomažu razvoj preduzetništva. Ranih 50 - ih godina u SAD obrazovana je *Uprava za malu privredu*. Uprava ima za zadatak da pomogne razvoj malih i srednjih preduzeća. Ova institucija uglavnom se bavi kreditiranjem malih preduzeća. Ona direktno obezbeđuje zajmove za razvoj do \$150.000 po jedno poduhvatu (podaci za 1999.). Takođe, on izdaje garancije ostalim finansijskim institucijama na zajmove do visine od \$500.000 . Zajmove nije lako dobiti. Godine 1983.

¹⁴⁰ Đuričin D.: *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski institut i Deloitte & Touche, Beograd, 1996., str. 337.

¹⁴¹ Đuričin D.: *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski institut i Deloitte & Touche, Beograd, 1996., str. 347.

odobreno je 1989 kredita u ukupnom iznosu od \$127,2 miliona (oko \$64000 po kreditu). Iste godine dato je garancija za 17290 kredita u visini od \$2.660 milijardi (u proseku 154.000 po poduhvatu)¹⁴². Uprava za malu privredu funkcioniše na federalnom nivou. Međutim, i na nižem nivou državnog uređenja (lokalnom, državnom) funkcionišu programi kreditiranja i garantovanja kredita male privrede. Cilj ovih programa je da podstakne specifične ekonomske aktivnosti koje mogu da doprinesu povećanju zaposlenosti i razvijenosti regiona, uopšte.

3.3.3. STRUKTURA FINANSIRANJA PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

Struktura finansiranja preduzetničkih poduhvata razlikuje se u zavisnosti od karaktera poslova. Jedna od mogućih podela preduzetničkih poduhvata je prema karakteru započinjanja posla. Tako, svi se poduhvati mogu podeliti na:

- nove poduhvate,
- otkupe postojećih poslova i
- preuzimanje franšize.¹⁴³

Novi poduhvat karakteriše se realizacijom ideje preduzetnika i to “od početka do kraja”. Preduzetnik osniva preduzeće i u potpunosti razrađuje posao. Na razvijenim tržištima, do dobre ideje dolazi se ne tako lako zbog jake konkurencije. Naime, ideja se odnosi na proizvod ili uslugu koja će biti preferirana u očima potrošača u odnosu na konkurentske. Preduzetnik mora da obezbedi organizaciju potrebnu za realizaciju ideje (ljude, materijalna i finansijska sredstva). Finansijski se zbog složenosti i neizvesnosti ovakvog poduhvata više ustručavaju prilikom odlučivanja o finansiranju.

Otkup postojećeg posla smanjuje poslovni rizik, ali i šanse za veliki profit. Kupovinom započetog posla preuzima se poznati proizvod ili usluga sa uhodanim načinom proizvodnje. Novi vlasnik ne mora da ulaže mnogo po pitanju stvaranja reputacije, sticanja poverenja kupaca, izbora i uhodavanja saradnika, obezbeđenja radne snage i sl. Zato je i obezbeđivanje finansiranja lakše. Naime, finansijski mogu da sagledaju celinu posla i moguće rizike.

Preuzimanje *franšize* je najsigurniji put u preduzetništvu. Davalac franšize je poznat, kao i njegov proizvod ili usluga, a proizvodnja je precizno definisana. U SAD procenat neuspeha franšiznog posla je ispod 4%.

Izvor finansiranja	Novi poduhvat	Otkup posla
Lična sredstva	60%	39%
Kredit	23%	37%
Rodaci i prijatelji	9%	7%
Investitori (fondovi i pojedinci)	3%	2%
Državni fondovi	1%	2%
Ostali izvori	4%	4%

Tabela 31.: Izvori finansiranja preduzetničkih poduhvata (Izvor: *Business Today*, 6th ed., prema Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski Institut, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str. 36.)

¹⁴² Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str. 37.

¹⁴³ Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str. 30-35.

Način finansiranja zavisi i od vrste poduhvata u smislu: da li se radi o poduhvatu koji spada u tzv. samozapošljavanje, ili o poduhvatu koji ima izgleda za brz razvoj i širenje, odnosno o tzv. perspektivnom ili prodornom poduhvatu.¹⁴⁴

Finansiranje samozapošljavanja. Struktura finansiranja kod ovih poslova je sledeća. Najčešći izvor su sopstvena sredstva dopunjavanja pozajmicom rođaka i prijatelja. Drugi značajan izvor su bankarski krediti. Krediti se, obično, ograničavaju na 50% potrebnih sredstava uz garancije. Garancije se najčešće odnose na hipoteku nad imovinom tražioca zajma. Kao izvor finansiranja pojavljuju se i državne agencije o kojima je već bilo reči. Dobavljači se, takođe, javljaju kao izvor finansiranja (odložena plaćanja).

Finansiranje perspektivnih poduhvata najčešće se vrši putem kolaterizovanih kredita i putem prodaje osnivačkih prava, tj. udela u vlasništvu. Suvlasnici ovih poduhvata su “anđeli” i fondovi “smelog” kapitala.

3.4. ŠTA INVESTITORI I KREDITORI TRAŽE U POSLOVNOM PLANU?

Generalno posmatrano, investitori i kreditori u poslovnom planu traže manje - više iste tipove informacija. Razlika se ogleda u načinu na koji oni procenjuju i ponderišu različite elemente.

3.4.1. ŠTA INVESTITORI TRAŽE U POSLOVNOM PLANU?

Investitori (i kreditori, ali u manjem stepenu) u poslovnom planu koji im je dostavljen na razmatranje, obraćaju pažnju na sledeće elemente:

- ljude koji će voditi posao,
- održivost koncepta biznisa,
- veštine i iskustvo u marketingu,
- istoriju uspeha,
- lični ulog preduzetnika i
- realnost finansijskih projekcija.¹⁴⁵

Kvalitet ljudi koji će voditi posao verovatno je pojedinačno posmatrano najkritičniji element poslovnog plana za odluku potencijalnog investitora o finansiranju. Kvalitet ljudi odnosi se na:

- poslovno iskustvo članova upravljačkog tima, posebno u sličnim poduhvatima,
- lične ciljeve ključnih menadžera,
- stepen angažovanja (visina uloga) upravljačkog tima,
- ostale pojedince povezane sa poslom, uključujući upravni odbor i spoljne profesionalce.

Iz ovoga se jasno nameće zaključak da će investitori, ukoliko je reč o iskusnim, motivisanim, obučenim i više angažovanim u poslu preduzetnicima sa ciljevima sličnim investitorima, lakše i brže doneti odluku o suvlasništvu nekog posla, nego u obrnutom slučaju.

¹⁴⁴ Popović P.: *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995., str. 36-38.

¹⁴⁵ Crego E., Schiffin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, 4th ed. American Management Association, 1995., str. 171-175.

Održivost koncepta posla zavisi od pravilnog razumevanja tržišta posla. Investitor u poslovnom planu želi da ima jasno predočeno:

- šta je proizvod ili usluga,
- ko čini tržište,
- koji su konkurentski proizvodi koji trenutno postoje na tržištu ili koji će biti uvedeni na tržište, kao i to
- šta čini proizvod ili uslugu različitim, boljim ili više poželjnim od istorodnih proizvoda ili usluga konkurencije.

Reč je o strategijskim pitanjima koja nalaze mesta u poslovnom planu. Posebno je značajno dati odgovor na ova pitanja kada se radi o novom proizvodu za koje je tek potrebno kreirati tržište. Nekada, kao u slučaju proizvoda visoke tehnologije tržište nije poznato i nemoguće je izvršiti istraživanje tržišta. U tom slučaju, potrebna je analiza tržišta, a ne istraživanje tržišta. Uloga analize tržišta je da se procene karakteristike proizvoda sa stanovništa njegove privlačnosti za potencijalne kupce.¹⁴⁶

Veštine i iskustvo u marketingu predmet su razmatranja investitora iz prostog razloga što najveći broj poslova propada usled slabe prodaje. Zato, investitori žele da sagledaju u poslovnom planu sledeće elemente:

- način formiranja cena proizvoda,
- cene proizvoda u odnosu na cene konkurentskih proizvoda, uzimajući u obzir i razliku u dodatnoj vrednosti naših proizvoda u odnosu na konkurentske,
- kako će preduzeće privući i zadržati potencijalne potrošače, vrste i troškove promotivnih aktivnosti,
- kako će konkurentske prednosti proizvoda ili usluga biti održane,
- kako će biti organizovana distribucija, i koliko će iznositi troškovi distribucije,
- kako će se upravljati prodajnom operativom.

Postoji ustezanje preduzetnika da opširnije opišu ove aspekte posla plašeći se da se potencijalni investitori neće složiti sa predloženom taktikom. Ovakav stav je pogrešan. U najvećem broju slučajeva kada izostaju ovi elementi iz plana, investitori se raspituju o njima.

Istorija uspeha u smislu ostvarenih rezultata u prethodnim poslovima (ako ih je i uopšte i bilo) faktor je koji ubrzava odluku investitora o ulaganju svojih sredstava u posao. Ovo naročito ako je reč o sličnim poslovima. Izreka da “ništa ne uspeva kao uspeh” skoro da nigde nije tako primenljiva kao kada je u pitanju dobijanje potrebnih sredstava za finansiranje novog posla.

Lični ulog preduzetnika na investitora (kao i na kreditora) ima vrlo jak uticaj prilikom odlučivanja o finansiranju posla. Štaviše, malo je investitora koji će biti voljni da ulože novac, a da preduzetnik nije uložio sopstvena sredstva. Ulog se može odnositi na novac dobijen prodajom lične imovine, dobijeni hipotekarni kredit i sl.

¹⁴⁶ Crego E., Schiffrin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, 4th ed. American Management Association, 1995., str. 176-178.

Realnost finansijskih projekcija treba da proizlazi iz realnih nefinansijskih projekcija. U savremenim, promenljivim uslovima poslovanja ona ne može biti zagarantovana. Zato, preduzetnici treba da anticipiraju i predoče investitorima moguća odstupanja od očekivanih – da kažemo, realnih projekcija. Logično, u poslovnom planu moraju se navesti i drugi scenariji razvoja okruženja i na njima razvijeni kontingentni planovi.

ŠTA MENADŽERI FONDOVA “SMELOG KAPITALA” TRAŽE U POSLOVNOM PLANU?

Fondovi “smelog kapitala, kao investitori koji ulažu u rizične, ali visoko profitabilne preduzetničke poduhvate, mogu se izdvojiti od ostalih investitora obzirom da neke od elemenata poslovnog plana više ponderišu prilikom donošenja odluke o finansiranju u odnosu na ostale investitore. “

Profesor W. Sahlman¹⁴⁷ sa Harvardske poslovne škole, smatra se da preduzetnici mnogo vremena i napora ulažu u izvođenje finansijskih projekcija, a da vrlo malo vremena posvećuju informacijama koje zaista zavređuju pažnju ove grupe investitora. Naime, on smatra da su četiri osnovna elementa kojima menadžeri fondova “smelog kapitala posvećuju pažnju:

- ljudima koji će voditi posao,
- konceptu posla, odnosno ideji,
- okruženju posla, kao i
- riziku i nagradi koji se očekuju za ulaganje u posao.

Ljudima koji će voditi posao poklanja se najveća pažnja u razmatranju jednog poslovnog plana. Razlog je jednostavan: bez dobrog upravljačkog tima i angažovanih spoljnih profesionalaca, posao nema velikog izgleda za uspeh. Investitori se obično interesuju, pre svega, za to što vođe poduhvata znaju, koga znaju i ko njih poznaje. Poslovni plan treba da predoči znanje svakog člana tima o novom proizvodu, procesu njegove proizvodnje, tržištu na kome će se proizvod plasirati. Takođe, bitno je i da se navede informacija o tome da li je navedeni tim već radio zajedno na realizaciji nekih poduhvata. Tim koji nije radio zajedno nepredvidiv je, baš kao i okruženje novog posla, a sve to povećava rizik. Koliko su ljudi važni za realizaciju određene ideje, Sahlman navodi reči, kako on kaže, legende među “smelim” kapitalistima A. Rock - a: “Ja investiram u ljude, a ne u ideje.”¹⁴⁸

Sahlman navodi i četrnaest “ličnih” pitanja na koja bi poslovni plan trebalo da pruži odgovor:

- Odakle su osnivači posla?
- Gde su stekli obrazovanje?
- Gde su radili i za koga?
- Šta su postigli – profesionalno i lično?
- Kakva im je reputacija u poslovnim krugovima?
- Kakvo iskustvo imaju koje je direktno relevantno za posao koji nameravaju da realizuju?
- Koje veštine, sposobnosti i znanje poseduju?
- Koliko su realni u pogledu šansi za uspeh posla i teškoća sa kojima će se suočiti?

¹⁴⁷ Sahlman W.a. How to Write a Great Business Plan, *Harvard Business Review*, July-August, 1997., str. 98-108.

¹⁴⁸ Sahlman W.a. How to Write a Great Business Plan, *Harvard Business Review*, July-August, 1997., str. 101.

- Ko drugi treba da bude u timu?
- Da li su spremni da regrutuju visoko kvalitetne kadrove?
- Kako će reagovati u odnosu na zlu sreću u razvoju posla?
- Da li imaju hrabrosti da naprave neugodan izbor onda kada to budu morali da učine?
- Koliko su angažovani u poduhvatu?
- Kakvi su njihovi motivi?

Koncept posla, odnosno *ideja* je drugi elemenat na koji menadžeri fondova „smelog” kapitala obraćaju pažnju. Ovde se posmatraju dva momenta: da li je ukupno tržište novog posla veliko, brzo rastuće ili oboje, kao i da li je grana atraktivna ili se može učiniti atraktivnom?

Preduzetnici, kao investitori traže tržišta koja su velika ili brzo rastuća iz razloga što je lako zaposednuti tržišno učešće na takvom tržištu u odnosu na tržište koje je zrelo ili opadajuće gde je neophodno uložiti mnogo više sredstava u borbu sa “ukopanim” konkurentima za svaki promil tržišnog učešća. Mnogi menadžeri fondova “smelog” kapitala uopšte neće investirati u preduzeća koja ne mogu da dostignu značajan obim prodaje (oko \$50 miliona godišnjeg prihoda) u narednih pet godina. Atraktivnost jedne grane ogleda se u njenoj strukturi, pokretačkim snagama promena, ekonomskim faktorima i karakteristikama posla i sl.

Nakon procene grane u kojoj će se nalaziti novi poduhvat, poslovni plan mora da opiše detaljno proizvod koji će biti lansiran na tržište. Sahlman preporučuje sledećih devet pitanja u ovom segmentu analize posla:

- Ko je potrošač?
- Kako potrošač donosi odluku o kupovini ovog proizvoda ili usluge?
- U kom stepenu potrošač je “primoran” da kupi proizvod ili uslugu?
- Kako će se formirati cena proizvoda ili usluge?
- Kako zaposednuti sve identifikovane potrošačke segmente?
- Koliko košta (u vremenu i resursima) privlačenje potrošača?
- Koliko košta proizvodnja i isporuka proizvoda ili usluge?
- Koliko košta zadržavanje postojećeg potrošača?
- Koliko je lako zadržati potrošača?

Odgovaranjem na ova pitanja otkrivaju se fundamentalne greške u koncepciji posla. Međutim, nije lako odgovoriti na pitanja o verovatnoći kupovine apsolutnog novog proizvoda. Tržište nije formirano, odnosno nepoznata je primarna tražnja za novim proizvodom. Ona tek treba da bude razvijena od strane preduzeća koje je podnosilac poslovnog plana. Takođe, nije lako odgovoriti na pitanje koliko će potrošači platiti nov proizvod ili uslugu. Svakako, poslovni plan mora da odgovori i na ovo pitanje.

Funkcionisanje posla ima implikacije na gotovinski tok. Zato, poslovnim planom treba odgovoriti na pitanja kao što su:

- Kada će preduzeće kupiti resurse za pokretanje posla?
- Kada će resursi morati da se plate?
- Koliko će biti potrebno vremena da se privuče potrošač?

- Koliko će biti vreme naplate potraživanja od kupca?
- Koliko je potrebno investicija u opremu za obezbeđenje jednog dolara prodaje?

Po ovom pitanju investitori priželjkuju idealnu situaciju: da se resursi mogu kupiti jeftino, proizvodi prodati skupo, potraživanja naplatiti rano, a obaveze platiti kasno. Poslovni plan treba da pokaže koliko je poduhvat blizu dostizanja ovog ideala. I u slučaju da je poduhvat dosta daleko od ostvarenja opisanog ideala, to se mora navesti u planskom dokumentu.

Ovaj odeljak poslovnog plana trebalo bi da navede nekoliko stvari i o tome kako se razvija rast i razvoj posla. Pošto je rano govoriti o diversifikaciji kao pravcu rasta, preduzeće treba da razmotri mogućnost za sprovođenje nekih od strategija koje se baziraju na ekspanziji. Primarne su ovde strategija penetracije tržišta i strategija razvoja tržišta. U prvom slučaju, preduzeće namerava rast da ostvari povećanjem obima prodaje na postojećim tržištima. Ukoliko je reč o novim tržištima, logično je da ista nisu saturirana, a na preduzećima je zadatak razvijanja primarne tražnje. U drugom slučaju, preduzeće namerava rast da ostvari proširivanjem prodaje na nove tržišne segmente, odnosno na nova geografska područja.

Opisivanje koncepta posla u poslovnom planu ne bi smelo da zanemari još jedan vrlo bitan aspekt. To je konkurencija. Za preduzeća u nastajanju za analizu i anticipaciju konkurencije od koristi mogu da budu sledeća pitanja:

- Ko su trenutni konkurenti?
- Koje resurse oni kontrolišu? Koje su njihove snage i slabosti?
- Kako će reagovati na odluku novog preduzeća o ulasku u granu?
- Kako bi novo preduzeće moglo da reaguje na odgovor konkurenata?
- Ko bi drugi mogao da opslužuje ciljno tržište i eksploatiše našu ideju?
- Da li postoje mogućnosti za saradnju sa potencijalnim ili aktuelnim konkurentima?

Menadžeri fondova “smelog kapitala uvek će pogledati u poslovnom planu da li preduzeće može da ostvari prednost nad konkurentima koji se ne može lako kopirati. U tom smislu, poželjno je, osim specifičnog kombinovanja poslovnih aktivnosti koje se teško mogu kopirati, imati i neke oblike pravne zaštite kao što su patent, licence, zaštitni znaci i sl.

Okruženje posla je heterogeno. Tu se, pre svega, nalazi makroekonomsko okruženje. Ono uključuje nivo ekonomske aktivnosti, inflaciju, devizne kurseve, kamatne stope i sl. Takođe, tu je široki spektar mera vlade i njenih organa, a koje mogu uticati na oformljavanje i funkcionisanje jednog posla. Pitanje poreskog tretmana novih poslova jedno je od najznačajnijih pitanja iz ovog područja. Kao posebno uticajno okruženje navodi se i tehnološko okruženje.

Okruženje, generalno posmatrano, otvara nove šanse, ali postavlja i nove pretnje za razvoj novog posla. Takođe, jedno isto okruženje (vlada kao stejkholder u opštem okruženju, na primer) može u vrlo kratkom vremenskom periodu da promeni stanje okruženja iz povoljnog u nepovoljno, i obrnuto.

Svaki poslovni plan treba da sadrži nekoliko stvari koje se odnose na okruženje. Prvo, preduzetnici treba da dokažu visoku svest o okruženju posla i kako ono, povoljno ili nepovoljno, utiče na posao. Drugo, još važnije, preduzetnici moraju da predoče u planu, da su svesni činjenice da će se okruženje neizbežno menjati i da anticipiraju uticaje ovih promena na funkcionisanje preduzeća. Treće, plan bi trebalo da govori i o tome šta će upravljački tim

raditi ukoliko dođe do nepovoljnog razvoja okruženja. Konačno, plan bi trebalo da objasni i načine na koje preduzeće može da utiče na okruženje.

Rizik i nagrada za ulaganje u određeni poduhvat poslednji je elemenat na kome, po Sahlmanu, insistiraju investitori. Svi prethodni faktori (ljudi koji će voditi posao, koncept posla, okruženje) verovatno će se menjati u vremenu. Ove promene teško je predvideti. Ipak, investorima se mora predložiti nivo rizika i nagrade koje mogu da očekuju od ulaganja u određeni poslovni poduhvat. Rizik se mora posmatrati u kontekstu eventualnih promena u navedenim trima faktorima. Na primer, šta će se desiti ukoliko neki od ključnih menadžera napusti preduzeće? Ili, šta ako konkurent odgovori mnogo žešćom odmazdom nego što je očekivano? Ili, pak, šta će se desiti ako izbiće revolucija u Namibiji, glavnom izvoru naših sirovina?

Jedno od ključnih pitanja u ovoj sekciji poslovnog plana odnosi se izlazak investitora iz poslovnog poduhvata. Nezaobilazno pitanje svakog “smelog” kapitaliste jeste da li se preduzeće može “otvoriti” na tržištu kapitala, odnosno da li je moguće izvršiti transformaciju zatvorene korporacije u otvorenu korporaciju čije se akcije promiseću na tržištu kapitala. Ili, da li je moguće likvidirati ulaganja prodajom istih drugom preduzeću. Rizik može postojati po osnovu toga što bi eventualno izlaganje poslovanja preduzeća očima javnosti ugrozilo njegovu konkurentsku poziciju. Na primer, otkrivanje stvarne profitabilnosti može da ohrabri ulazak novih preduzeća u isti posao. Takođe, rizik izlaska može postojati i po osnovu toga što neki poduhvati nisu zasebna preduzeća, već poduhvati u okviru većih preduzeća koji ne mogu da funkcionišu kao nezavisne celine. Svaki “smeli” kapitalista preferira veći broj opcija za izlazak iz određenog posla. Zato, poslovni plan treba da predloži očigledne strategije izlaska.

Menadžeri fondova “smelog” kapitala u procenjivanju ponuđenih poslovnih planova mogu koristiti za to primerene metode. Jedna od metoda je i *Rich - Guppert karta za ocenu rizika i prinosa* (Rich - Gumpert: Risk/Return Evaluation Chart).¹⁴⁹ Ova metoda u prvi plan stavlja kvalitet upravljačkog tima i kvalitet proizvoda ili usluge. Na ilustraciji 38. data je Rich-Gumpert karta. Napomena: kvalitet proizvoda/usluge i kvalitet upravljačkog tima povećavaju poželjnost investicija. Tako najpoželjnija pozicija je 4/4.

¹⁴⁹ O'Hara P.: *The Total Business Plan*, How to Write, Rewrite, and Revise, 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., 1994., str. 26-29.

Status proizvoda/usluge				
Nivo 4: Proizvod/usluga potpuno razvijen. Mnogi zadovoljni kupci. Tržište razvijeno.	4/1	4/2	4/3	4/4
Nivo 3: Proizvod/usluga potpuno razvijen. Nekoliko (ili nema) kupaca. Tržište pretpostavljeno.	3/1	3/2	3/3	3/4
Nivo 2: Proizvod/usluga razvijen kao pilot. Još nerazvijeni za proizvodnju. Tržište pretpostavljeno.	2/1	2/2	2/3	2/4
Nivo 1: Proizvod/usluga samo u formi. Ideja još nepripremljena. Tržište pretpostavljeno.	1/1	½	1/3	1/4
Status upravljačkog tima:	Nivo 1: Jedan mogući osnivač – preduzetnik.	Nivo 2: Dva osnivača. Drugi personal još neidentifikovan.	Nivo 3: Delimično popunjen upravljački tim. Potrebni članovi identifikovani i biće pridruženi po osnivanju firme.	Nivo 4: Potpuno popunjen iskusen upravljački tim.

Ilustracija 38.: Rich/Gumpert karta za ocenu rizika i prinosa (Rich/Gumpert Risk/Return Chart (Izvor: O'Hara P., *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, 1994. str.27))

3.4.2. ŠTA KREDITORI TRAŽE U POSLOVNOM PLANU?

Kreditori su mnogo više vođeni *finansijskim brojkama* u sagledavanju poslovnog plana u odnosu na investitore. Osim toga, fokus posmatranja im je, uglavnom na *kraćem vremenskom periodu*, svega prvih par godina od odpočinjanja poslovnog poduhvata. Cilj im je *naplata budućih potraživanja* od finansiranog preduzeća, a ne njegov budući razvoj. Kreditori, oličeni pre svega u bankama, zainteresovani su za aspekte poslovnog plana koji se često opisuju kao 4C:

- karakter preduzetnika (Character),
- gotovinski tok (Cash flow),
- kolateralizacija ili obezbeđenje kredita (Collateral) i
- ulog preduzetnika u posao (Contribution).¹⁵⁰

¹⁵⁰ Siegel E., Ford B., Bornstein J.: *The Ernst & Young Business Plan Guide*, 2nd ed., John Wiley&Sons, 1993., str. 16-21.

Karakter preduzetnika jeste “meki”, odnosno subjektivni kriterijum na osnovu koga se kreditori odlučuju na opciju finansiranja poduhvata. On se odnosi na poslovnu i ličnu reputaciju preduzetnika u pogledu poštenja, pouzdanosti i talenta. Procena karaktera preduzetnika vrlo često se vrši na osnovu kreditne istorije preduzetnika. U tom kontekstu, kreditor želi da pred sobom vidi osobu koja će, bez obzira na eventualne otežane uslove poslovanja, izvršiti svoje obaveze na vreme.

Gotovinski tok poduhvata mora biti takav da obećava izvršenje obaveza debitora (isplatu anuiteta) o vremenskom roku. Kreditori ocenjuju finansijske projekcije debitora uvek na konzervativan način, predpostavljajući da stvari mogu krenuti nepredviđenim tokom. Zato, i sam pisac plana mora da napomene da su projekcije nesavršene, ali i da u slučaju pesimističkih scenarija, kreditor može biti siguran u naplatu svojih potraživanja.

Kolaterizacija, odnosno obezbeđenje kredita je obavezna u slučaju pozajmice preduzetnicima, bilo da je reč o novom poduhvatu, bilo da je u pitanju posao koji doživljava ekspanziju. Kredit se uglavnom obezbeđuje materijalnom aktivom – nekretninama i opremom. Međutim, pošto preduzetnici, koji su u postupku osnivanja preduzeća, obično ne raspolažu ovom aktivom, kreditori zahtevaju kolaterizaciju kredita ličnom imovinom debitora.

Ulog preduzetnika u posao je elemenat koji želi da vidi većina kreditora u podnesenom poslovnom planu. On se odnosi na uloženo vreme i ličnu imovinu (novac) preduzetnika. Ovaj elemenat plana uliva sigurnost kreditorima da je preduzetnik čvrsto rešen da realizuje poslovni plan. Ovo naročito ako se pokaže da je egzistencija preduzetnika i egzistencija njegove porodice u velikom procentu vezana za uspeh u opisanom poslu.

Kreditori o donošenju odluke o pozajmici sredstava odlučuju na osnovu za to primerenih metoda i proverenih pravila. Jedna od metoda koji kreditori koriste jeste *Zeta sistem bodovanja* (The Zeta Scoring System).¹⁵¹ Ona bazira na kombinovanju racio brojeva koji se ponderišu zavisno od važnosti koji neki indikator ima za opšte stanje finansijskog zdravlja. Racio brojevi koji se koriste su:

- obrtni kapital. Obrtni kapital (tekuća aktiva manje tekuće obaveze) deli se ukupnom aktivom, a dobijeni iznos ponderiše se sa 1,2 (oznaka X_1 u donjoj formuli);
- ukupna profitabilnost. Zadržani dobitak deli se ukupnom aktivom, a dobijeni iznos ponderiše se sa 1,4 (X_2);
- prinos na aktivu. Ukupni profit pre oporezivanja deli se sa neto imovinom, a dobijeni iznos ponderiše se sa 3,3 (X_3);
- prinos na prodaju. Prodaja se deli sa ukupnom aktivom, a dobijeni iznos množi se sa 1,0 (X_4);
- leveridž. Sopstveni kapital deli se sa ukupnom dugom, a dobijeni iznos ponderiše se sa 0,6 (X_5).

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 1,0X_4 + 0,6X_5$$

Zeta rezultat dobija se sabiranjem ponderisanih racio brojeva. Ukoliko je konačan rezultat 3 i više, smatra se da je opšte stanje finansijskog zdravlja dobro i da ne postoji rizik za uložena sredstva kreditora. Ukoliko je rezultat 2,0 i manje, Zeta rezultat nagoveštava postojanje

¹⁵¹ O'Hara P.: The Total Business Plan, John Wiley & Sons, 1994. i Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 142.

izvesnih problema. Preduzeća koja imaju Zeta rezultat manji od 1,8 nalaze se u rizičnoj kategoriji. Negativan Zeta rezultat nagoveštava skoro bankrotstvo.

Kreditori retko kada koriste isključivo Zeta bodovni sistem. Najčešće se kreditori interesuju i za sledeće informacije o stanju u pogledu naplate potraživanja i plaćanja obaveza, plata menadžera, plaćanja poreza, broja zaposlenih i sl., pored već navedenih 4C (karaktera preduzetnika, gotovinskog toka, kolateralizacije i uloga preduzetnika).

3.5. PREZENTACIJA POSLOVNOG PLANA FINANSIJERIMA PREDUZETNIČKIH PODUHATA

U prezentovanju poslovnog plana potencijalnim finansijerima moraju se razmotriti tri pitanja: poslovni plan kao dokument, dostavljanje poslovnog plana finansijerima i završna transakcija.¹⁵²

Poslovni plan kao dokument mora da omogućiti lakše i brže razmatranje poduhvata od strane potencijalnog finansijera. Ova ciljna grupa čitalaca poslovnog plana (naročito “smeli” kapitalisti) poznata je po svojoj zauzetosti, odnosno po nedostatku vremena za dublje unošenje u razmatranje poslovnog plana. Naime, menadžeri fondova “smelog” kapitala godišnje dobiju i po nekoliko stotina poslovnih planova na razmatranje. Smatra se da prvom čitanju poslovnog plana (u mnogim slučajevima i poslednjem), “smeli” kapitalisti posvete obično samo 5 do 10 minuta. U tom prvom čitanju oni obraćaju pažnju na:

- ciljeve vlasnika ili menadžera,
- projekciju prinosa,
- planove za otvaranje korporacije,
- potreban kapital: ulog ili kredit,
- vreme i korišćenje kapitala: kada će kapital biti potreban i za koje svrhe,
- sadašnju i buduću strukturu kapitala.

Kada su ciljni čitaoci “*smeli kapitalisti*”, format poslovnog plana mogao bi da izgleda ovako.¹⁵³

- I Sadržaj
- II Kratak pregled poslovnog plana
- III Opšti opis kompanije
- IV Opis proizvoda i usluga
- V Plan marketinga
- VI Plan proizvodnje
- VII Plan organizacije i upravljanja
- VIII Kapitalizacija i finansijska struktura
- IX Finansijski plan

¹⁵² Crego E., Schiffrin P., Kauss J.: *How to Write a Business Plan*, 4th ed. American Management Association, 1995., str. 178-179.

¹⁵³ O'Hara P.: *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, 1994., str. 158-159.

Aneks

A: Rezime o ključnim menadžerima

B: Pregled konkurenata

C: Projekcija prodaje po tržištima i linijama proizvoda

D: Analiza profita po proizvodnim linijama

Naglasak kod izrade planskog dokumenta trebalo bi da bude na opisu atraktivnog menadžerskog tima i isticanju atraktivnog prinosa na investicije što treba da bude potpomognuto verodostojnom analizom tržišta.

Ciljni čitaoci ("odobravaoci") poslovnog plana mogu biti i banke. Struktura planskog dokumenta u tom slučaju mogla bi da bude sledeća:¹⁵⁴

- I Kratak pregled
- II Rezime
- III Opis proizvoda
- IV Organizacija i upravljanje preduzećem
- V Plan proizvodnje
- VI Marketing plan
- VII Finansijski izveštaji i projekcije
 - Sumiran bilans uspeha
 - Detaljni troškovi i prihodi
- VIII Prikazi u Aneksu

Ekonomska komisija za Evropu pri Ujedinjenim nacijama (UN/ECE), u okviru pomenutog Programa razvoja malih i srednjih preduzeća u zemljama u tranziciji, predlaže model poslovnog plana, naglašavajući, pri tome, da će sam sadržaj poslovnog plana biti direktno opredeljen karakteristikama samog posla i ambicijama menadžerskog tima. „Ne postoji nešto kao dva identična poslovna plana.”¹⁵⁵ Model poslovnog plana može da izgleda ovako:

- Naslovna strana
- Sadržaj

Glava I: Lična biografija predstavnika

Glava II: Detalji o kompaniji

- 1. Pravna forma i istorija
- 2. Delatnost
- 3. Misija i ciljevi

Glava III: Projekat

Glava IV: Proizvodi i/ili usluge

Glava V: Tržište i konkurencija

Glava VI: Proizvodnja

¹⁵⁴ O'Hara P.: *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, 1994., str. 159.

¹⁵⁵ <http://www.unece.org.indust/region3.htm>

	1. Proces proizvodnje
	2. Istraživanje i razvoj
	3. Sistem obezbeđenja kvaliteta
	4. Zahtevi za zaštitom okoline
Glava VII:	Menadžment i organizacija
Glava VIII:	Finansijski podaci
	1. Analiza troškova
	2. Očekivani promet
	3. Analiza gotovinskog toka
Glava IX:	Zahtevi za finansiranjem
	1. Pregled operacija prioriternih za finansiranje
	2. Trenutni akcionari i kreditori
	3. Plan potrebnog kapitala
Glava X:	Kontrola
Glava XI:	Rizik i mogući problemi
Glava XII:	Aneks

Konačni plan trebalo bi da ima između 20 i 40 stranica. To znači da treba biti koncizan; poželjno je da se koriste uobičajeni termini, nikako žargoni; korisno je da se uočljivo navedu bitni elementi plana; duga objašnjenja treba ostaviti za eventualni susret sa finansijerom koji može da usledi kao posledica njegove zainteresovanosti za posao; obavezno treba izbeći superlative /samo je nekoliko proizvoda u svetu jedinstveno u idealnom smislu), te zato, treba prikazati posao relativno u odnosu na konkurenciju; treba biti realan; finansijske projekcije bolje da budu konzervativno urađene i prezentirane, nego “naduvane”; gde god je to moguće dati grafički prikaz, jer “slika govori više od reči”.

Podnošenje poslovnog plana je, takođe, vrlo bitno pitanje u prezentaciji poslovnog plana. Kako je poslovni plan poverljivi dokumenat, on mora da bude distribuiran u ograničenom broju primeraka (kopija). Obično je taj broj 3 - 10.

Kada je reč o dostavljanju poslovnog plana finansijerima, jedno od mogućih rešenja može da bude i da se to učini preko njima poznatih izvora. Kao poznati izvori javljaju se advokati, računovođe, konsultanti, uspešni menadžeri i ostali sa kojima su finansijeri već obavljali poslove. U tom smislu, vrlo je bitno razvijati mrežu kontakata sa ljudima koji mogu učiniti poslovni plan “preporučljivim” za razmatranje.

Prilikom slanja poslovnog plana treba voditi računa o preferencijama u pogledu ulaganja potencijalnog finansijera. Preferencije postoje u pogledu grane, iznosa investicija, faze u razvoju poduhvata koji se finansira, odnosno kruga finansiranja i sl.

Prezentovanje plana ili, makar dolazak u kontakt sa potencijalnim finansijerom može da bude u nekom od lokalnih klubova “smelih” kapitalista, na nekom univerzitetu, granskom udruženju, privrednoj komori, nekom savetovanju i sl.

Završna transakcija donosi se na sve ono što se dešava posle dostavljanja poslovnog plana potencijalnim finansijerima. Treba znati da je poslovni plan tek početak procesa obezbeđivanja finansijskih sredstava. To je prvi u nizu dokumenata koji će biti stavljeni na

uvid potencijalnom finansijeru (menadžer fonda “smelog” kapitala). Posle pregleda poslovnog plana sledi niz ličnih kontakata pisca poslovnog plana i potencijalnog finansijera. Od svih ličnih kontakata najbitniji je onaj prvi. Tada preduzetnik mora da bude spreman da da odgovor na brojna pitanja o poslu koja će biti verovatno indiskretnija. U svim odgovorima mora se biti apsolutno iskren. Nesme se ostaviti nešto što nije razjašnjeno ili nedorečeno. Po ovom pitanju nema razlika između investitora (mislim “smelih” kapitalista) i kreditora.

Proces obezbeđivanja finansiranja “smelim” kapitalom trebalo bi da ima sledeći logičan redosled i vreme.¹⁵⁶

Sedmica 1-2	Inicijalni kontakt sa potencijalnim finansijskim izvorom putem telefona ili pošte
Sedmica 3	Slanje rezimea ili kompletnog plana izvoru finansiranja
Sedmica 4-6	Inicijalni sastanak sa jednim ili više potencijalnih izvora finansiranja
Sedmica 7-17	Nastavak rada sa jednim ili većim brojem finansijskih izvora
Sedmica 18	Ponuda finansijskih izvora (“smelih” kapitalista) za finansiranje poduhvata sa navođenjem uslova ugovora
Sedmica 19-26	Pregovori o uslovima ugovora i priprema dokumenata
Sedmica 26	Zaključivanje ugovora

3.6. STRATEGIJSKI ELEMENTI POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Za preduzetnike pisanje poslovnog plana predstavlja prvi korak ka razvijanju procesa strategijskog planiranja. Naime, u pisanju poslovnog plana preduzetnici moraju da donesu odluku o mnogim strategijskim pitanjima. Reč je o sledećim pitanjima: misiji, grani u kojoj će preduzeće poslovati, tržištu koje će opsluživati, proizvodu ili usluzi koje će nuditi potrošačima, tehnologiji, načinu na koji će ostvariti prednost u odnosu na konkurente, rastu posla i sl. Donoseći odluku o ovim pitanjima, preduzetnik implicitno formuliše strategiju. To znači da strategiju, preduzetnik može da formuliše eksplicitno, u smislu da je potpuno svestan nje, i implicitno, donoseći odluke o navedenim strategijskim pitanjima, a da nije, uopšte, ni svestan pojma strategije. Zato, neki priručnici za pisanje poslovnog plana i ne govore eksplicitno o potrebi formulisanja strategije, ali zato ne izostavljaju ni jedan bitni elemenat strategije. Na drugoj strani, Tiffany i Peterson govore eksplicitno o strategiji i staretgijskom planu, i o potrebi strategijskog razmišljanja. Štaviše, po njima, poslovni plan, po svome sadržaju, ima više strategijski nego operativni karakter, odnosno taktički karakter.

Tako, struktura poslovnog plana izgleda ovako:

- Rezime, odnosno kratak pregled,
- Perspektiva ili pregled preduzeća, gde se govori o misiji, ciljevima, vrednostima i verovanjima,
- Okruženje posla, gde su dati rezultati analize eksternog okruženja,
- Opis kompanije, gde su dati rezultati interne analize,

¹⁵⁶ Siegel E., Ford B., Bornstein J.: *The Ernst & Young Business Plan Guide*, 2nd ed., John Wiley&Sons, 1994., str. 25.

- Strategija – izbor neke od generičkih strategija,
- Finansijski pregled, gde se daju prošli bilansi stanja, bilansi uspeha, izveštaji o gotovinskom toku i njihove projekcije i
- Plan akcije.¹⁵⁷

U izvoru, koji predstavlja kompilaciju aktuelnih poslovnih planova malih preduzeća u Severnoj Americi, a koji su pisani, pre svega, za potrebe obezbeđivanja finansiranja, mogu se pronaći i *delovi pojedinih poslovnih planova* koji nose naziv strategijski plan, strategija, sveobuhvatna strategija, strategija u odnosu na konkurenciju i sl., a što dokazuje svest preduzetnika o potrebi racionalnog, planskog pristupa strategiji.¹⁵⁸ U nekim planovima u istom izvoru, ne postoji poseban deo koji se odnosi na strategiju, ali je zato ona data u okviru rezimea.

Ipak, veći deo poslovnog plana malog preduzeća, prema priručnicima, posvećen je *operativnim pitanjima* koja se odnose na pojedine poslovne funkcije. Osnovni razlog je taj, što posle definisanja ciljeva i osnovnih pravaca akcije, preduzetnik treba da obezbedi operacionalizaciju koja uključuje mnoge detalje i izazove, a kojih preduzetnici vrlo često nisu ni svesni. Poslovni plan je instrument strategijskog menadžmenta malih preduzeća. Poslovni plan obuhvata elemente strategije i definiše operativne planove za njihovu realizaciju, dakle za implementaciju strategija. Zato, na ovom mestu, ne bi bilo suvišno ukazati na osnovne strategije koje stoje na raspolaganju preduzetnicima.

3.6.1. PREDUZETNIČKE STRATEGIJE

Razvoj preduzetništva zavisi od brojnih faktora koji mogu da budu neekonomskog i ekonomskog karaktera.¹⁵⁹ Dok se neekonomski faktori odnose na politički sistem, kulturu, socijalnu prohodnost i sl., dotle se ekonomski faktori odnose na tržišne mogućnosti i raspoloživa finansijska sredstva. U zemljama sa razvijenim finansijskim tržištem, ograničenost finansijskih resursa je relativna stvar. Naime, profitonosne ideje brzo “same” nalaze svoje finansijere. Tržišne mogućnosti odnose se na novonastale potrebe koje preduzetnici nastoje da zadovolje. Suština preduzetničkog uspeha sastoji se u prepoznavanju ovih potreba, odnosno zadovoljavanju postojećih potreba na novi način.

Na osnovu sagledanih tržišnih okolnosti, preduzetnik, prema Drucker - u, može da se opredeli za sledeće preduzetničke strategije:

1. biti “prvi, ali istovremeno i najbolji”,
2. “pogoditi ih tamo gde nisu” (jaki, sigurni, i sl.),
3. pronalaženje i osvajanje specijalizovanih “ekoloških niša”,
4. promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane.¹⁶⁰

1. Biti “*prvi, ali istovremeno i najbolji*” je jedina prava preduzetnička strategija. Preduzetnik ima za cilj da osvoji vodeću poziciju, ako ne i potpunu domonaciju na nekom novom tržištu, ili u nekoj novoj grani privrede. Preduzetnik se ponaša kao učesnik u trci. Ova strategija donosi najveću neizvesnost i ne dozvoljava drugu šansu. Međutim, ona donosi i najveću

¹⁵⁷ Tiffany P., Peterson P.: *Business Plan for Dummies*, IDG Books Worldwide, 1997., str. 14-18.

¹⁵⁸ *Business Plan Handbook*, 4th vol., GALE, 1997., str. 177., 213., 245., 407.

¹⁵⁹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 126.

¹⁶⁰ Drucker P.: *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, PS “Grmeč”, Beograd, 1996., str. 247-300.

nagradu svome autoru. Preduzeće posle postignutog uspeha mora kontinuirano da radi na njegovom održavanju. Preduzeće mora sistematski da snižava cenu proizvoda ili procesa. Ukoliko se cena drži visoko, to će biti stimulans za konkurente da se zavuku pod cenovni kišobran lidera. Najveća opasnost po preduzeća koja sprovode strategiju biti “prvi, ali istovremeno i najbolji” dolazi od kreativnih imitatora.

2.”Pogoditi ih tamo gde nisu” (*jaki, sigurni i sl.*) ili “pogoditi ih tamo gde očekuju” ima dve varijante. To su kreativna imitacija i preduzetnički džudo.

Strategija *kreativnih imitacija* sračunata je na iskorišćavanje grešaka u razvoju proizvoda i tržišta lidera. Preduzeće, ispravljanjem grešaka koje je načinio lider, želi da uspostavi standard i preuzme tržište. Tako je i ova strategija usmerena na osvajanje vodeće pozicije na tržištu ili u određenoj industriji. Ova strategija je manje rizična od prethodne. Tržište je već formirano i može se istražiti. Strategija kreativnih imitacija najbolje uspeva na tržištima sa visokom stopom rasta. Naime, njome preduzeće želi da pridobije nove potrošače, nudeći savršeniji proizvod od inovatorskog, a ne u prvom planu same potrošače proizvoda originalnog inovatora. Opasnost kod ove strategije je u tome da preduzeće zakasni u nuđenju unapređenog proizvoda, ali i u tome da može da dođe do iznenadne promene u trendu prodaje novog proizvoda. Smatra se da strategija kreativnih imitacija najveći izgled za uspeh pruža u granama visoke tehnologije.

Preduzetnički džudo je od svih preduzetničkih strategija najmanje rizična, ali istovremeno sa najmanje izgleda na uspeh. Ovom strategijom stvara se baza za napad na onaj deo etabliranih lidera na tržištu, koji uopšte nije branjen, ili je branjen neodlučno. Ovom strategijom se udara u meke bokove napadača. Obično se sprovodi nuđenjem istih proizvoda ili usluga po nižim cenama, ali nuđenjem nečeg atraktivnog za mušterije. Pogodna je u slučaju da lider ne reaguje na pojavu neočekivanog uspeha ili neuspeha, u smislu nepotpunog iskorišćenja neke inovacije. Pogodna je i kada su etablirani lideri ponašaju kao suvereni monopolisti, a ne kao “dobročudni” monopolisti koji postoje zbog potrošača i zato snižavaju cene. Ova strategija je, konačno, pogodna i kada dolazi do brzih promena u strukturi tržišta ili neke industrije.

3. Strategija osvajanja *ekološke niše* ima za cilj sticanje praktičnog monopola u jednoj manjoj, užoj oblasti tržišta ili proizvodnje. Prethodno navedene strategije imaju za cilj osvajanje liderske pozicije na tržištu ili u određenoj grani. One su direktno usmerene na konkurenciju. Nasuprot njima, strategija ekološke niše ima za cilj da učini preduzeće imunim u odnosu na konkurenciju. U praksi se pokazuje da je uspeh u sprovođenju strategija ekološke niše realniji ukoliko preduzeće ostane neupadljivo, uprkos tome što se poseduje proizvod veoma važan za određeni proces ili tržište, tako da niko i ne pokušava da tome konkuriše. Tri su strategije ekoloških niša: strategija “naplatne rampe”, strategija specijalizovanih veština – znanja i strategija specijalizovanog tržišta.

Strategija “*naplatne rampe*” sračunata je na pronalaženje jedinstvenog proizvoda za ograničenu grupu kupaca. Obično je reč o poluproizvodu koji je bitan za kupca koji ga ugrađuje u finalni proizvod. Pri tome, za uspeh ovog proizvoda bitno je da tržište bude u toj meri ograničeno, da onaj, ko ga prvi osvoji, automatski dolazi u poziciju da ga i definitivno i prisvoji. Istina, ove pozicije “naplatne rampe” ne mogu se lako pronaći. Mana strategije je u tome da kada se jednom osvoji “ekološka niša”, ona ne daje mnogo šansi za rast.

Strategija specijalizovanih veština i znanja su namenjene sektorima prerađivačke industrije. Takođe, kao i “naplatne” rampe korisne su u proizvodnji poliuproizvoda, ali i u slučaju gotovih proizvoda. U ranim fazama razvoja jedne industrije, ili trenda na tržištu, postoji

moгуćnost da se sistematski istraжуje moгуćnost za specijalnost (specijalna znanja, moгуćnost, veštine) – posle čega, obično ima dovoljno vremena da se razvije jedinstvena stručnost i odgovarajuća specijalnost, koja će i obezbediti određenu nišu na tržištu. Preduzeća koja se učvrste u niši specijalnosti, moraju stalno da rade na usavršavanju i poboljšavanju svoje stručnosti, odnosno specijalnosti. Međutim, ograničenje ove strategije je u tome što sužava vidokrug i forsira neprestano usavršavanje specijalnosti. Najveća opasnost za proizvođača koji poseduje nišu specijalnosti jeste ta, što specijalnost prestaje da bude specijalnost, odnosno postaje opšte poznato, univerzalno znanje ili stručnost.

Specijalno tržište i specijalizovane veštine i znanja su strategije koje se razlikuju u tome, što su niše specijalnosti nastale oko jednog proizvoda ili usluge, a druga oko specijalnog znanja ili poznavanja tržišta. Specijalno tržište nalazi se posmatranjem i analiziranjem pojave i razvoja novih proizvoda i usluga, postavljajući pri tome pitanje: “Kakve moгуćnosti postoje koje bi nam dale šansu za posedovanje jedinstvene niše, i šta treba da uradimo, da bi smo tu nišu popunili pre svih drugih?” Ova strategija ima iste zahteve i ograničenja kao i strategija specijalizovanih veština i znanja. Najveća pretnja za osvojene niše po osnovu specijalnosti jeste sam uspeh na tržištu. Pretnja se realizuje onda kada specijalno tržište postane masovno, odnosno kada ono izgubi svoju ekskluzivnost.

4. *Promenjene vrednosti i karakteristike* jeste preduzetnička strategija koja menja upotrebnu vrednost proizvoda, odnosno njegove ekonomske karakteristike. Dok se fizičke promene ne primećuju, dotle ekonomski posmatrano, pojavljuje se nešto različito i novo. Ova strategija ima četiri varijante. Međutim, sve one imaju jednu zajedničku stvar, a to je da stvaraju mušterije, odnosno potrošače. To su sledeće strategije: kreiranja koristi, utvrđivanja odgovarajućih cena, prilagođavanja društveno – ekonomskoj realnosti klijenta i isporuke onog što za klijenta predstavlja pravu vrednost.

Kreiranje koristi ima za cilj da se potrošaču omogući zadovoljenje želja i potreba na “svoj sopstveni način”. Reč je o prilagođavanju proizvoda ili usluge potrošaču.

Utvrdjivanje cena kao strategija sračunata je određivanje takvih cena proizvoda koje odgovaraju svojim “vrednostima” iz ugla potrošača, a ne na osnovu troškova dobavljača.

Porošaćka realnost je strategija usmerena na obezbeđivanje što boljeg i lakšeg pristupa potrošača proizvodu ili usluzi.

Isporučivanje vrednosti za klijenta je strategija usmerena na isporučivanje onoga što predstavlja “vrednost za mušteriju, a ne ono što predstavlja “proizvod” za proizvođača.

Sve preduzetničke strategije nisu isključive, već se mogu istovremeno koristiti. Takođe, sve preduzetničke strategije usmerene su na tržište. Zato, Drucker smatra da onaj preduzetnik koji je spreman da koristi marketing može da osvoji vodeću poziciju u grani ili tržišnom segmentu, i to bez većeg realnog rizika. Distinktivnim uvidom u tržište, do koga se dolazi dubokim rasuđivanjem, preduzetnik stvara osnovu za formulisanje strategije. Ono što mu je zatim potrebno jeste preduzetnički menadžment. Kao instrument preduzetničkog menadžmenta koristi se poslovni plan.

3.6.2. STRATEGIJE KONKURISANJA U FRAGMENTIRANIM GRANAMA

Grane male privrede su po svojoj strukturi fragmentirane.¹⁶¹ Karakterišu se postojanjem *velikog broja* (nekoliko stotina, pa i hiljada) preduzeća male i srednje veličine. Ova preduzeća nalaze se obično u privatnom vlasništvu. Ne postoji preduzeće koje ima ogromno tržišno učešće, što znači da se *nijedno preduzeće ne izdvaja kao tržišni lider*. Fragmentirane grane su: izdavačka delatnost, uređenje zemljišta, promet nekretnosti, bankarstvo, razvoj kompjuterskih software - a, usluge štampanja, prevoz, autoopravke, restorani i “brza hrana”, hoteli i moteli, usluge računovodstva, proizvodnja i maloprodaja odeće i obuće, proizvodnja kartonskih kutija, proizvodnja nameštaja i sl.

Fragmentirane grane imaju sledeće *karakteristike*: niske barijere ulaska u smislu niskih troškova ulaska, veliki broj korišćenih tehnologija u grani omogućava specijalizaciju po više osnova, odsustvo ekonomije obima, kupci traže relativno male količine proizvoda, tražnja je velika i izuzetno raznovrsna tako da omogućava firmama diferenciranje po zahtevima potrošača, grana je relativno nova i još ni jedna firma nije razvila sirovinsku bazu i znanja koja bi obezbedila tržišno liderstvo.

U fragmentiranim granama intenzitet konkurencije varira od relativno umerenog do izuzetno velikog. Niske barijere ulaska omogućavaju stalnu pretnju postojećim preduzećima od ulaska novih ponuđača u granu. Pritisak supstituta nije opredeljujuća konkurentna snaga. Međutim, obzirom na malu veličinu ovih preduzeća, njihova pregovaračka snaga u odnosu na kupce i dobavljače je mala. U ovakvom okruženju, najviše što može preduzeće da očekuje je da stvori lojalnu bazu potrošača i da raste bar malo brže od proseka u grani.

Od generičkih strategija savetuju se strategije *fokusa na diferenciranje ili fokusa na vođstvo u troškovima*. Naime, pokazuje se da ova preduzeća imaju mnogo veće šanse za uspeh na izabranom tržišnom segmentu nego na celom tržištu.

Moguće *strategijske opcije* su sledeće:

- konstruisanje i korišćenje objekata “sa formulom za uspeh”, koja se sastoji u pronalaženju pogodnih lokacija, izgradnje objekata i razradi posla na izuzetno efikasan način;
- biti jeftini proizvođač, koja se sastoji u postizanju visokog stepena efikasnosti u proizvodnji osnovnog proizvoda bez diferenciranja;
- povećati vrednost za potrošača kroz integraciju, koja se može sprovesti unapred ili unazad, a u cilju obezbeđivanja nižih troškova ili boljeg diferenciranja;
- specijalizacija po tipovima proizvoda, koja se sprovodi samo fokusiranjem na jednu kategoriju proizvoda/usluga umesto na širi proizvodni program;
- specijalizacija po tipovima potrošača, koja se sastoji u opsluživanju segmenata potrošača koji je zainteresovan za jedinstvene attribute proizvoda, posleprodajne usluge, koji je najmanje osetljiv na varijacije u cenama, koji ima najmanju pregovaračku snagu;
- fokusiranje na ograničeno geografsko područje, koja se sastoji u opsluživanju samo jednog geografskog područja sa osnovnim ciljem da se obezbedi, čak i dominantna pozicija na njemu.

¹⁶¹ Porter M.: Competitive Strategy, prema Thompson A., Strickland A.: *Strategic Management, Concepts and Cases*, 10th ed., Irwin McGraw-Hill, 1998., str. 183-185.

4. SMERNICE ZA USPEŠNU IZRADU POSLOVNOG PLANA

Prilikom pripreme i izrade poslovnog plana, njegovi tvorci treba da imaju na umu izvesne sugestije koje im najčešće upućuju konsultanti iz ove oblasti. Reč je, najčešće, o sledećim savetima:¹⁶²

- Priprema i izrada poslovnog plana *zahteva vreme*. Obično se navodi da je to četiri – šest nedelja. Ovo vreme ne može se smatrati uzaludno potrošenim ukoliko se procesu izrade poslovnog plana prišlo savesno i predano. U tom smislu, planiranje može da se pokaže i važnijim od finalnog planskog dokumenta, u skladu sa krilaticom “planiranje je sve, a plan ništa”.
- Unapred treba *definirati šta se želi postići* izradom poslovnog plana. U zavisnosti od cilja, tvorac poslovnog plana treba da naglasak stavi na one elemente ovog dokumenta koji su ključni u realizaciji ovog cilja.
- *Informacije* na kojima će se bazirati izrada poslovnog plana treba da budu *relevantne, tačne i blagovremene*. One treba da obuhvate sve značajne faktore koji utiču na kratkoročne i dugoročne rezultate preduzeća. Posebno je bitno da informacije govore o trendovima i budućim promenama u tržišnom i tehnološkom okruženju. Informacije treba da budu date u formi *planskih pretpostavki*.
- Smatra se idealnim situacija u kojoj oni koji su *odgovorni za implementaciju* poslovnog plana, aktivno učestvuju u njegovoj izradi.
- Izrada poslovnog plana zahteva angažovanje *svih upravljačkih struktura*, uključujući i menadžerski vrh. To je odgovornost koje se top menadžment ne oslobađa korišćenjem stručne pomoći planske službe.
- Treba voditi računa da *aktivnosti na izradi plana* budu koordinirane, kako bi se izbegla kolizija između pojedinih delova poslovnog plana. Ciljevi, strategije i zadaci treba da budu konzistentni i kongruentni kod svih funkcija preduzeća.
- Poslovni plan treba da odrazi *uvažavanje neizvesnih i dinamičnih uslova* privređivanja. Najbolji način za to je izrada *kontingentnih planova*.
- U proces izrade poslovnog plana ne treba ući sa predubedenjem da određena ideja mora da se realizuje. Plan *može i da odvrati od realizacije ideje*, ukoliko se ista oceni suviše rizičnom.
- Poslovni plan treba da bude “*dinamičan*”. Reč je o tome da isti mora da bude podložan ažuriranju. Informacije iz plana treba “osvežavati” uvek kada za to postoji potreba. U tom smislu, priprema poslovnog plana nikada se faktički ne završava. To je i razlog što se danas njegovo pisanje obavlja na računarima korišćenjem programa za obradu teksta koji dozvoljavaju brze i lake promene napisanog. Poslovni plan iz istih razloga ne koriči se tvrdim povezom, već spiralom (spiralno korišćenje), što dozvoljava istrzanje pojedinih delova dokumenta, njihovu zamenu, ili, pak, dodavanje novih delova. Ažuriranje bi trebalo da se odvija ne samo godišnje već i kvartalno pa, čak, i mesečno.
- Poslovni plan *ne sme da bude dostupan konkurenciji*. O njemu se govori kao o poslovnoj tajni. Međutim, plan ne sme da se krije od ljudi koji će raditi na njegovoj realizaciji.

¹⁶² O'Hara P.: The Total Business Plan – How to Write, Rewrite and Revise, John Wiley & Sons, Inc., 1994., i Paunović S.: *Preduzetništvo – od biznis ideje do realizacije*, Univerzitet “Braća Karić”, Beograd, 1996., str. 137-139.

- *Poslovni plan treba koristiti.* On ne sme da bude zaboravljen na nekoj polici gde će “skupljati prašinu”. Njegovo korišćenje treba da bude intenzivno. Ostvarenje dugorčnih, strateških ciljeva nije jednostavno i bez poteškoća. Realizacija strategije nosi sa sobom brojne izazove. Reagovanje na izazove mnogo je lakše ako postoji unapred pripremljena akcija u planskom dokumentu. Zato se poslovni plan vidi kao neizbežan instrument u planiranju i imlementaciji strategija, odnosno u strategijskom menadžmentu.

U referenci¹⁶³, daje se *sedam ključeva za uspeh* u pripremi i pisanju poslovnog plana. To su sledeći ključevi:

- poslovno razmišljanje,
- jedinstvenost,
- vizija i verovanje,
- autputi i inputi,
- kredibilitet i rizik,
- ciljani stil,
- nerazorivost.

Poslovno razmišljanje. Autor smatra da se ne može napraviti dobar poslovni plan ukoliko se područje za koje je menadžer odgovoran (konkretno SPJ) ne shvata kao samostalan biznis. Da bi se poslovno razmišljalo, mora se razmišljati u smislu «dodate vrednosti». Preciznije svaka upravljačka odluka mora se sagledati u svetlu troškova i prihoda koje ona generiše. Da bi se poslovno razmišljalo, mora se shvatiti značaj kupaca, odnosno njihove satisfakcije i lojalnosti za opstanak entiteta. Isto tako, mora se shvatiti i značaj zaposlenih. Zadovoljstvo kupaca i njihova podrška može se obezbediti preko zadovoljnih i motivisanih zaposlenih. Sve ovo su osnovne crte poslovnog razmišljanja koje moraju naći mesta u poslovnom planu.

Jedinstvenost. Da bi postalo uspešno, preduzeće mora da bude jedinstveno. Poslovni plan mora da demonstrira ovu jedinstvenost. Jedinstvenost se ne odnosi isključivo na proizvod. Ono što čini jedan posao jedinstvenim je složeni set karakteristika koje se odnose na proizvod, uslugu, tržišno učešće, potošačku bazu, odnose sa kupcima, materijalnu aktivu, intelektualnu svojinu (nematerijalnu aktivu), lokaciju, stručnost zaposlenih, distributivnu mrežu, informacionu podršku, finansijsku politiku i dr. Poslovni plan mora da prikaže jedinstvenost koju preduzeće trenutno poseduje ili je posedovalo u prošlosti, i, što je još važnije, jedinstvenost koja će se steći u budućnosti.

Vizija i verovanje. Vizija posla i verovanje u nju treba da budu u srcu poslovnog plana. Sve ostalo treba da proističe iz njih. Izrada plana treba da jasno artikulise ličnu viziju menadžera o biznisu u budućnosti i njegovo verovanje u njenu realizaciju. Vizija treba da bude podržana verovanjem da je ista moguća, dok je verovanje podržano rigoroznom ocenom njene izvodljivosti.

Autputi i inputi. Ceo biznis preduzeća, kao otvorenog sistema, mogu bi se posmatrati kao unošenje podsistema inputa u transformacioni proces iz koga proističe podsistem autputa koje preduzeće isporučuje u sistem okruženja. Jezgro poslovnog plana, otuda, treba da bude jasna finansijska kvantifikacija autputa, inputa i dodate vrednosti, kao razlike između autputa i inputa. Ovo naročito postaje komplikovano u situacijama u kojima menadžer, koji je odgovoran za jedno područje unutar veće organizacije, nema adekvatnu informacionu osnovu za precizno utvrđivanje inputa i autputa. U tim slučajevima koriste se tzv. procenjene veličine, koje najpribližnije odgovaraju realnim ciframa. Bez kvantifikacije inputa i autputa, i posledično dodate vrednosti, poslovni plan bi bio beznačajan dokumenat.

¹⁶³ Freemantle D.: *The Succesful Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill, 1996., str. 23-51.

Verodostojnost i rizik. Svaki je posao, manje više, povezan sa rizikom. Poslovni plan mora da dokaže čitaocima (odobravaocima) poslovnog plana da je rizik procenjen, da će se obezbediti njegovo smanjenje, i da potencijalni rezultat naspram procenjenog rizika sugerise implementaciju plana. Međutim, pre nego što tvorac poslovnog plana zakuca na vrata njegovog odobravaoca on mora da ubedi sebe u ispravnost odluke da poslovni plan treba prihvatiti i implementirati.

Ciljani stil. Način na koji će se prezentirati poslovni plan isto toliko je kritičan koliko i njegov sadržaj. U tom smislu, potrebno je koncentrisati se na samu suštinu posla bez zatrpavanja čitaoca masom nepotrebnih podataka. Za dopunske podatke i analize treba koristiti prostor obezbeđen za aneks ili dodatke. Takođe, mora se promisliti o svakoj reči koja se koristi. Potrebno je koristiti onaj jezik koji čitalac razume (treba izbegavati skraćenice, žargone i sl.). Treba sagledati svaki deo ponaosob, kao i da li se isti slaže sa celokupnim sadržajem dokumenta. Kada je u pitanju spoljašnji izgled dokumenta, preporučljivo je da plan ne izgleda siromašno, odnosno plan ne sme da bude loše odštampan, odštampan sa nedostacima i sl. Takođe, planski dokument ne sme da bude suviše “našminkan” odnosno ne sme da izgleda glamurno. Takva “predstava” može da preusmeri pažnju čitaoca na neke druge momente, ili, čak, u njemu da probudi sumnjičavo pitanje o razlozima takvog glamura. Dakle, plan treba da izgleda solidno, ali i ne i spektakularno. Stil treba da bude takav da maksimalno jasno artikuliše ideje o budućnosti jednog posla.

Nerazorivost. Plan treba da bude “vatrostan” – praktično nerazoriv. Da bi se ovo postiglo, potrebno je da svaka komponenta plana bude testirana. Freemantle sugerise sledeće:

- nikada ne davati izjave koje ne mogu biti potvrđene;
- ne praviti konfuziju u pogledu mišljenja i činjenica;
- tvrdnje treba jasno dokazati;
- izbegavati manipulisanje statistikom (pre ili kasnije manipulisanje će biti razotkriveno);
- treba biti entuzijasta, ali stvari ne treba preuveličavati;
- bazirati plan na “najgorem mogućem slučaju” (minimum prodaje, najviši troškovi), iako se, najverovatnije, želi prezentovati i “najbolji mogući slučaj” (maksimum prodaje, najniži troškovi);
- činjenice treba da budu relevantne;
- treba biti precizan;
- sve pretpostavke treba pojasniti.

Takođe, isti autor predlaže i sledeće:¹⁶⁴

- struktura treba da bude logična;
- plan treba da bude interesantan;
- plan treba da bude totalno objektivn;
- treba izbegavati žargone i skraćenice;
- sve “dosadne” ili “zamarajuće” podatke ubaciti u aneks plana;
- poslovni plan ne sme da bude suviše dug (20 minuta prvo čitanje);
- korekturu raditi minimum tri puta – idealno bi bilo da korekturu rade tri različita korektora.

¹⁶⁴ Freemantle D.: *The Succesful Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill, 1996., str. 146.

GLAVA III: IMPLEMENTACIJA, KONTROLA I REVIZIJA POSLOVNOG PLANA

1. ZNAČAJ IMPLEMENTACIJE POSLOVNOG PLANA

Usvojeni poslovni plan treba implementirati. Reč je o konkretnom preduzimanju planskih akcija koje su navedene u planskom dokumentu.

Sam proces implementacije poslovnog plana mnogo je teži od procesa pisanja poslovnog plana. Poslovnim planom prikazano je poslovanje preduzeća “na papiru”. Sada imamo realno funkcionisanje preduzeća. Mnogi kažu da i u slučaju implementacije poslovnog plana važi Marfijev zakon: “*sve što može da pođe naopako, poći će!*” Zato, menadžeri (preduzetnici) koji rade na sprovođenju poslovnog plana treba da budu svesni verovatnih poteškoća u primeni poslovnog plana.

Brojni problemi koji se javljaju u primeni planova mogu da dovedu do toga da se njihovi tvorci pitaju za svrsishodnost planova uopšte. Zašto planirati, kada se neće poslovati po planu? Kao odgovor na postavljeno pitanje, verovatno bi najbolje mogla da posluži krilatica generala Ajzenhauera da je “*planiranje sve, a plan ništa*”. Naime, sam proces izrade poslovnog plana tera menadžera da razmišlja o budućem okruženju posla i o budućnosti samog posla. Tako, menadžer planira različite poslovne akcije u slučaju različitih scenarija razvoja okruženja. Produkt ovakvog razmišljanja je plan, pdnpsnp set kontigentnih planova za slučajeve drugačijeg razvoja događaja i trendova u okruženju.

Obzirom na različiti karakter poslovnog plana, u slučaju postojećih, i preduzeća male privrede, potrebno je obezbediti i različit pristup implementaciji i kontroli poslovnog plana.

Kod postojećih preduzeća sa ustaljenom praksom strategijskog menadžmenta, poslovni plan radi se na osnovu strategijskog plana preduzeća. On je produkt operativnog planiranja. Samim time, njegova imlementacija i kontrola je *operativnog karaktera*.

Kod novih i malih preduzeća koja nemaju razvijenu praksu strategijskog menadžmenta, poslovni plan inkorporira elemente strategijskog, i elemente operativnog plana. Samim time, ovde se podrazumeva svojevrsna *strategijska* implementacija i kontrola, ali i *operativna* implementacija i kontrola.

1.1. PRISTUP IMPLEMENTACIJI POSLOVNOG PLANA KOD POSTOJEĆIH PREDUZEĆA

1.1.1. PRISTUP IMPLEMENTACIJI POSLOVNOG PLANA AMA

Planiranje, implementacija i kontrola su tri faze ciklusa upravljanja, popularno nazvanog PIC (The Planning/Implementation/Control (PIC) Management Cycle).¹⁶⁵

PIC ciklus upravljanja opisuje međuzavisnost aktivnosti planiranja, organizovanja i kontrole. *Planiranjem* se definišu ciljevi, kao i akcije i resursi za njihovo ostvarenje. *Implementacijom* se definišu koraci koji će se preuzeti i taktike koje će se koristiti za implementaciju plana. *Kontrolom* se prati ostvarenje plana, i u slučaju znatnih odstupanja preduzima se korekcija akcija.

Prema ovom pristupu, dva su osnovna zahteva koja treba ispuniti za uspešnu implementaciju poslovnog plana: prvo, da je sistem upravljanja dizajniran tako da integriše aktivnosti planiranja, implementacije i kontrole, i drugo, da je sistem dizajniran da svi menadžeri, nadzornici i ostali zaposleni prepoznaju svoje uloge i odgovornosti u ostvarenju definisanih ciljeva i planiranih akcija.

Implementacija plana se shvata kao *operativno programiranje* (operational programming). Operativni planovi i programi obezbeđuju detalje o tome kako posao treba navoditi ka definisanom cilju. Operativni programi, takođe, definišu ključne standarde za merenje i kontrolu.

Operativno programiranje se javlja u dvema formama: terminiranju proizvodnje ili rada, odnosno posla (production or work scheduling) i programiranju akcija. *Terminiranje proizvodnje ili posla* odnosi se na regularne aktivnosti koje se ponavljaju. Ponavljanje ovih aktivnosti u datom periodu vremena omogućava ostvarenje postojećih ciljeva. *Programiranje akcija* odnosi se na izradu različitih podplanova za ostvarenje ne postojećih, već specifičnih godišnjih ciljeva i zadataka. U programima akcija navode se ključni menadžeri za njihovo ostvarenje, nivo potrebnih resursa i standardnih performansi za merenje ostvarenih rezultata. Reč je o artikulisanju novih inicijativa predviđenih godišnjim poslovnim planom.

Prema izvoru¹⁶⁶, poslovni plan treba da bude pretvoren u operativni plan. Pojedini delovi poslovnog plana, koji se odnose na planove pojedinih poslovnih funkcija, "istržu" se iz poslovnog plana i prosleđuju menadžerima ovih funkcija. Poslovni plan koji je počeo da se primenjuje, koristi se kao svakodnevni alat u operativnom upravljanju preduzećem.

KORACI U IMPLEMENTACIJI POSLOVNOG PLANA

Američka asocijacija za menadžment daje pristup implementaciji i kontroli poslovnog plana koji ne insistira na jasnom podvajanju ove dve faze procesa operativnog upravljanja. Osnovni koraci u implementaciji poslovnog plana su sledeći:

1. razvijanje programa akcije,
2. dizajniranje sistema upravljačkog izveštavanja i kontrole,
3. izgradnja strukture za podršku implementaciji poslovnog plana,

¹⁶⁵ Crego E. Schiffrin P., Kauss J., *How to Write a Business Plan*, 4th ed., American Management Association, 1995., str. 181-196.

¹⁶⁶ Arkebauer J., *The McGraw-Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, 1994., str.18

4. implementacija i kontrola plana i programa akcija,
5. modifikacija plana i programa akcija i
6. evaluacija rezultata.

Prva četiri koraka ovog procesa odnose se na fazu implementacije, dok se ostala dva nedvosmisleno odnose na fazu kontrole. Suština je u tome da se fiksna realizacija poslovnog plana može obezbediti samo sprovođenjem kontinuiranog procesa kontrole.

Korak 1.: *Razvijanje programa akcije*. Programi akcije usmereni su ka ostvarenju novih poduhvata sadržanih u poslovnom planu. Program akcije je serija zadataka koje treba izvršiti u cilju ostvarenja posebnih ciljeva ili seta ciljeva.

Iako program akcija ima neke od istih dimenzija kao i plan rada, ipak, postoje određene razlike. Naime, programi akcija su vezani za ciljeve opšteg poslovnog plana celog preduzeća, a ne za ciljeve pojedinih poslovnih funkcija. Programi akcija se fokusiraju na identifikovanje koraka ili zadataka koje treba obaviti za ostvarenje nekog cilja, kao i na specifični redosled potrebnih koraka. Oni se ne fokusiraju na delegiranje specifičnih odgovornosti za ostvarenje zadatka. Programi akcija obezbeđuju osnovu za alociranje resursa (ljudi, vremena, novca); samo sekundarno se koriste za ocenu upotrebe ovih resursa.

Tipičan primer akcije uključuje sledeće elemente:

- svrhu i ciljeve programa akcije u kvantitativnim i kvalitativnim veličinama,
- korake i zadatke koje treba obaviti,
- redosled koraka ili zadataka,
- procenu potrebnih radnih sati za realizaciju svakog koraka ili zadatka, sveukupno i po pojedinim kvalifikacijama radnika,
- identifikaciju jedinica, odeljenja ili funkcija koje će biti odgovorne za realizaciju programa,
- opis potrebne podrške od jedinica, odeljenja, funkcija ili spoljnih izvora,
- datum završetka svakog koraka ili zadatka,
- datum mogućeg početka svakog koraka ili zadatka.

Zadatak/korak	Vreme početka završetka	Odgovornost sektora	Potreban broj dana	Potrebna podrška	Potrebni resursi
1					
2					
3					
4					
5					
6					
n.					

Tabela 32.: Primer formata programa akcije (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan, AMA, 1995., str.190.*)

Korak 2.: *Dizajniranje sistema upravljačkog izveštavanja i kontrole*. Informacioni sistem mora da obezbeđuje informacije koje treba da budu tačne, kompletne, blagovremene i relevantne. Izveštaji u kome se nalaze ove informacije treba da budu prilagođeni konkretnim

poslovima, odnosno funkcijama. To znači da će biti različiti izveštaji u sektorima marketinga, proizvodnje, finansija, istraživanja i razvoja, nabavke i dr. Osim toga, različiti su i periodi pravljenja ovih izveštaja po pojedinim sektorima. Na primer, izveštaji u proizvodnom sektoru rade se češće u odnosu na izveštaje za koje je odgovoran finansijski sektor.

Upravljački izveštaji se izrađuju na sledeći način:

1. definisanje ključnih identifikatora i područja performansi koja će se meriti, kao što su obim prodaje, procenat promena, završeta koraka ili ciljeva;
2. ustanovljavanje nivoa performansi za svaki indikator. Ovo su markeri koji govore o stepenu ostvarenja planiranih rezultata; ukoliko dolazi do odstupanja od standarda, preduzima se korektivna akcija;
3. prevođenje poželjnih rezultata u zadatke pojedinih menadžera i zaposlenih;
4. identifikovanje značajnih trendova i odnosa na osnovu poređenja ostvarenih rezultata u vremenu i u odnosu na slična preduzeća;
5. strukturiranje izveštaja. Izveštaji treba da budu tako strukturirani da olakšaju analizu. Informacije koje se odnose na različite funkcije (marketing, proizvodnja, finansije i dr.) treba da budu zasebno date, jedino ako se ne analizira njihova međizavisnost. Osim toga, smatra se da izveštaji treba da više govore o relativnim veličinama, a manje o apsolutnim. Poželjno je da u izveštaju ima dovoljno slobodnog prostora za izvođenje zaključka menadžera kojima se oni dostavljaju.

Merilo performansi	Ostvareno	Planirano	Razlika	Komentar

Tabela 33.: Forma upravljačkog izveštaja (Modifikovano prema Crego i dr., *How to Write a Business Plan*, AMA, 1995., str.192.)

Korak 3.: *Izgradnja strukture za podršku implementaciji.* Efektivna implementacija poslovnog plana zahteva izgradnju adekvatne organizacione strukture. Izgradnja podesne strukture zahteva: realokaciju resursa, reinženjering organizacije, novu podelu odgovornosti, povezivanje rezultata sa nagradama i pregled politika i procedura.

Realokacija resursa uključuje promenu fokusa menadžmenta sa starih i ustaljenih aktivnosti na nove aktivnosti sadžane u programima akcija, podešavanje finansijske strukture koja će obezbediti finansijski “zdravu” realizaciju programa akcije, kao i podešavanje broja i strukture kadrova prema usvojenom planu.

Reinženjering organizacije je promena organizacione strukture u pravcu formiranja procene organizacije. Ova vrsta radikalne promene treba da dovede do efektivnijeg i efikasnijeg obavljanja aktivnosti planiranih poslovnim planom.

Novom podelom odgovornosti preciziraju se: zadaci koje treba ostvariti, datum njihovog početka i završetka, budžet za realizaciju pojedinih aktivnosti, podrška sektora za njihovu realizaciju, standardi za merenje ostvarenja zadataka, nadležnost i odgovornost menadžera poimenično za ostvarenje etapnih i krajnjih ciljeva.

Ostvareni rezultati treba da budu praćeni i adekvatnim kompenzacijama menadžera i zaposlenih. Jedna od tehnika koja se koristi za ovu svrhu je tehnika područja ključnih rezultata (Key Result Areas – KRA). Područja ključnih rezultata su izjave o tome koje rezultate treba postići u određenom vremenskom periodu, a što će rezultirati odgovarajućim nagradama za menadžere i zaposlene.

Za ostvarenje programa akcija kojima se ostvaruju novi ciljevi, odnosno realizuju novi poduhvati potrebno je ustanoviti nove politike i procedure. Reč je o permanentnim planskim odlukama koje će obezbediti konzistentnu akciju menadžera i zaposlenih na ostvarenju specifičnih ciljeva uz istovremeno oslobađanje vremena za rešavanje problema nerepetitivnog karaktera. Stare politike i procedure shodno novom poslovnom planu treba revidirati.

Korak 4.: *Implementacija i kontrola plana i programa akcija*. Nakon usvojenog predoga strukture pristupa se konkretnoj realizaciji poslovnog plana. U ovoj fazi menadžeri izdaju konkretne direktive za sprovođenje akcija, i na drugi način utiču na ostvarenje ciljeva.

Korak 5.: *Modifikacija plana i programa akcija*. Zbog brojnih neizvestnosti koje se vezuju za razvoj okruženja, malo je verovatno da će implementacija poslovnog plana biti obavljena bez problema. Zato je neophodno obezbediti jasan mehanizam i proceduru za modifikaciju ciljeva, strategija i programa akcija. Ova modifikacija treba da bude usmerena ka ostvarenju primarnih, odnosno stragijskih ciljeva sadržanih u stragijskom planu, od koga se, inače, polazilo pri pisanju poslovnog plana. Odluka o modifikaciji planskih odluka treba da nedvosmisleno proizilazi iz informacija koje obezbeđuju upravljački izveštaji. Ovde treba voditi računa da korektivna akcija bude pravovremena.

Proces modifikacije plana treba da ima sledeće komponente:

- identifikovanje područja problema. Potrebno je otkriti koji su rezultati ostvareni ispod planiranih;
- pojašnjenje verovatnih uzroka svakog problema. Menadžeri moraju da otkriju prave uzroke problema, a ne da se zadovoljavaju prepoznavanjem simptoma problema;
- razvijanje korektivne akcije. Ovde je neophodno utvrditi precizne korake u korektivnoj akciji i utvrditi odgovorne menadžere za njihovo izvršenje;
- implementacija i monitoring korektivne akcije i revidiranog plana.

Kako kažu autori, ovo je mikro - PIC ciklus planiranja.

Korak 6.: *Evaluacija rezultata*. Reč je o sveobuhvatnoj evaluaciji koja pokriva sve komponente poslovnog plana. Za razliku od prošlog koraka, ovo nije permanentna aktivnost. Evaluacija rezultata se obavlja na kraju planskog perioda koji pokriva poslovni plan. Informacije koje se dobijaju u ovom koraku treba da posluže za pisanje novih poslovnih planova i strategija.

Evaluacija rezultata, za razliku od modifikacije plana i programa akcije, ne zadržava se na poređenju ostvarenih i očekivanih rezultata. Ona se fokusira na identifikovanje snaga i slabosti preduzeća. Takođe, ona treba da sugeriše odgovor na pretnje, šanse i menjajuće uslove u okruženju.

Evaluacija rezultata treba da bude osnova za replaniranje. Replaniranje može da zahteva širok opseg aktivnosti od kompletne ispravke do selektivnog finog podešavanja postojećeg plana ili procesa implementacije. Opcije koje se nameću nakon evaluacije rezultata su sledeće:

- revizija ciljeva i zadataka,
- revizija funkcionalnih strategija,
- zaustavljanje programa akcije,
- početak novih programa akcije,
- modifikacija programa akcije.

Proizilazi da, poslovni plan predstavlja ne samo autput procesa planiranja. On je sredstvo za implementaciju i osnova za kontrolu svih planskih akcija u preduzeću. Otuda, on ima ogroman značaj za implementaciju strategija preduzeća i strategija poslovnih jedinica. To je još jedan dokaz da je poslovni plan *nezaobilazni instrument strategijskog menadžmenta*.

1.2. KONTROLA IZVRŠENJA POSLOVNOG PLANA (BUDŽETA)

Kontrola izvršenja poslovnog plana (budžeta) podrazumeva kontrolu izvršenja svih planova koji su konstituenti poslovnog plana preduzeća (SPJ). To znači, da je neophodno obezbediti kontrolu izvršenja:

- plana marketinga,
- plana proizvodnje,
- plana istraživanja i razvoja,
- plana troškova upravljanja i administracije, i na kraju,
- finansijskog plana.

U nastavku, prilikom objašnjenja kontrole izvršenja poslovnog plana, biće na primeru prikazana kontrola izvršenja pojedinih planova i kompletiranje efekata njihovog izvršenja na godišnjema nivou. Osnovni razlog je skučenost prostora za detaljno prikazivanje procesa kontrole po kvartalima. Naravno, između postupka kontrole na kvartalnom i godišnjem nivou nema metodoloških razlika, i frekvencija kontrole zavisi od prirode delatnosti preduzeća. Takođe, analiza će biti ograničena na kontrolu ostvarenja planova poslovnih funkcija i kompletiranje efekata njihovog izvršenja na poslovni rezultat, što odgovara pristupu koji je već pominjan i korišćen u prikazivanju metodologije izrade poslovnog plana (budžeta).

1.2.1. KONTROLA IZVRŠENJA PLANA MARKETINGA

Svrha kontrole izvršenja jednogodišnjeg plana marketinga jeste da se osigura ostvarenje ciljeva marketinga (ciljeva prodaje, profita, tržišnog učešća). Ova kontrola se odvija preko sledećih vrsta kontrole, odnosno analiza: analiza prodaje, analize tržišnog učešća, analize odnosa troškova marketinga i prodaje, finansijske analize i analize “tržišnih” rezultata.¹⁶⁷

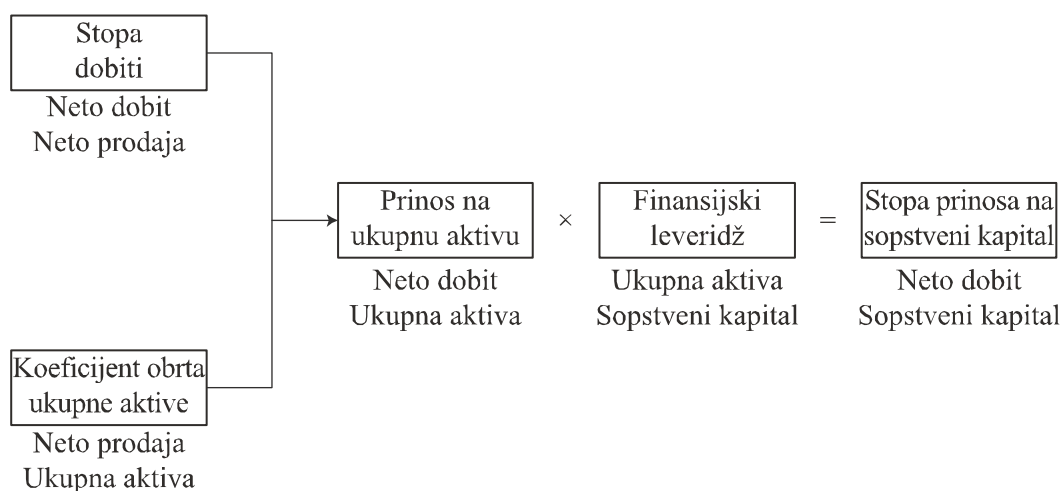
Analiza, odnosno kontrola izvršenja plana prodaje ima za cilj da utvrdi odstupanje od planiranih prihoda od prodaje. Ovo odstupanje može biti uzrokovano odstupanjem od planiranih količina prodaje, odstupanjem od prodajnih cena, kao i odstupanjem od planiranog prodajnog asortimana. Uz analizu, odnosno kontrolu izvršenja plana troškova marketinga ova vrsta kontrole ima najveći značaj za kontrolu ostvarenja poslovnog plana (budžeta), te će zato o njoj biti više reči u sledećoj tački.

¹⁶⁷ Kotler P., *Marketing Management*, 9th ed., Prentice Hall, 1997. str.766-770.

Analiza tržišnog učešća treba da otkrije promenu odnosa prodaje preduzeća i konkurenata. Reč je o relativnom tržišnom učešću. Takođe, treba da analizira promenu procenta prodaje preduzeća u grani, odnosno promene u apsolutnom tržišnom učešću.

Analiza odnosa troškova marketinga i ostvarene prodaje usmerena je na utvrđivanje da li se možda više trošilo nego što je bilo potrebno zarad ostvarenja ciljeva prodaje. Reč je o kompozitnom raciju koji se može dekomponovati na: racio troškovi privredne propagande/prodaja, racio troškovi prodajne operative/prodaja, racio troškovi unapređenja prodaje/prodaja, racio troškovi istraživanja tržišta/prodaja i racio troškovi prodajne administracije/prodaja.

Finansijska analiza usmerena je na identifikovanje faktora koji utiču na stopu prinosa na sopstveni kapital. Stopa prinosa na sopstveni kapital dobija se na osnovu poznate DuPont formule (ilustracija 39.).



Ilustracija 39.: Stopa prinosa na sopstveni kapital (izvor: Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, 1997., str. 769.)

Na osnovu ove skraćene DuPont formule, menadžeri marketinga mogu tražiti povećanje stope prinosa na sopstveni kapital u povećanju stope dobiti (kroz povećanje prodaje ili smanjenje troškova) i u povećanju koeficijenta obrta aktive (kroz povećanje prodaje ili smanjenje određenih pozicija aktive).

Analiza “tržišnih” rezultata (market-based scorecard analysis) kvalitativnog je karaktera, za razliku od prethodnih analiza. Ona obuhvata izradu dva izveštaja. Izveštaja o zadovoljstvu potrošača (customer-performance scorecard) i izveštaja o zadovoljstvu stejkholdera (stakeholder-performance scorecard). Izveštaj o zadovoljstvu potrošača govori o dostignućima na sledećim poljima: novi potrošači, nezadovoljni potrošači, izgubljeni potrošači, svesnost potrošača o proizvodima preduzeća, preferencije potrošača prema proizvodima preduzeća, relativan kvalitet proizvoda i relativan kvalitet usluga. Izveštaj o zadovoljstvu stejkholdera govori o zadovoljstvu različitih stejkholdera: zaposlenih, banaka, distributera, akcionara i sl.

KONTROLA IZVRŠENJA PLANA PRODAJE

Kontrola prodajnih aktivnosti ima za cilja da blagovremeno otkrije odstupanja od planiranog prihoda. Ovo odstupanje može biti uzrokovano.:

- odstupanjem od planiranog obima prodaje,
- odstupanjem od planiranih prodajnih cena, i
- odstupanjem od planiranog asortimana prodaje.¹⁶⁸

Ovde se može pretpostaviti da je preduzeće imalo sledeće izvršenje plana prodaje:

Proizvodi	Planirano			Ostvareno		
	Količina	Prodajna cena	Prihod	Količina	Prodajna cena	Prihod
Proizvod A	3500	5.125	17937.5	3600	5.2	18720
Proizvod B	3000	6.4625	19387.5	2800	6.3	17640
Ukupno	6500	5.74231	37325	6400	5.68125	36360

(Modifikovano prema Stevanović N., Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 409.)

a) Pri *analizi odstupanja od planiranog obima prodaje* polazi se od pretpostavke da u realizaciji poslovnih aktivnosti nije došlo do odstupanja od planiranog asortimana, i da nije došlo do odstupanja od prodajnih cena i troškova. Uvođenjem ovakve pretpostavke, odstupanje stvarno prodatih količina od planiranog obima prodaje pokazuje objektivni uticaj na poslovni rezultat. Za svrhu ove analize koristi se kontribicioni rezultat po jedinici.

	Po jedinici	Ukupno za 6500 jed.
1. Prihod od prodaje	5.74231	37325
2. Varijabilni troškovi		
2.1. Varijabilni troškovi proizvodnje	3.30676	21493.94
2.2. Varijabilni troškovi prodaje	0.25738	1673
Ukupno varijabilni troškovi	3.56414	23166.94
3. Kontribicioni rezultat (1-2)	2.17817	14158.08

(Modifikovano prema Stevanović N., Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 410.)

Odstupanje od planiranih količina prodaje utvrđuje se na sledeći način:

$$(\text{planirane količine} - \text{stvarne količine}) \times \begin{matrix} \text{prosečni planirani} \\ \text{kontribicioni rezultat} \\ \text{po jedinici} \end{matrix}$$

Planirana prodaja	6500
Stvarno prodane količine	6400
Smanjenje količina	100
× prosečni planirani kontribicioni rezultat po jedinici	2.17817
Negativno odstupanje u količinama prodaje	217.82

(Modifikovano prema Stevanović N., Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 410.)

¹⁶⁸ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 409-413.

Na taj način dolazi do pozitivnog ili negativnog odstupanja u količinama prodaje. Dublja analiza odstupanja po proizvodima ili grupama proizvoda, prodajnim teritorijama, kanalima prodaje i sl. olakšala bi otkrivanje uzroka odstupanja i omogućila bi preduzimanje adekvatne korektivne akcije.

b) *Analiza odstupanja od planiranih prodajnih cena* treba da identifikuje uticaj razlike između planiranih i ostvarenih prodajnih cena na poslovni rezultat. Na ovom mestu uvodi se pretpostavka da su stvarno prodate količine jednake planiranim prodajnim količinama, kao i pretpostavka da ostvareni udeo proizvoda u prodajnom asortimanu odgovara planiranom.

Odstupanje od planiranih prodajnih cena utvrđuje se na sledeći način:

(planirana prosečna prodajna cena – stvarna prosečna prodajna cena) x prodate količine

Prosečna stvarna prodajna cena	5.68125
Prosečna planirana prodajna cena obračunata na bazi stvarno prodatih količina	5.71016
Smanjenje prosečne prodajne cene	0.02891
× stvarno prodate količine	6400
Negativno odstupanje od planiranog rezultata uslovljeno prodajnim cenama	185.02

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 411.)

Tako se dolazi do pozitivnog ili negativnog odstupanja u prodajnim cenama. Dublja analiza odstupanja po proizvodima i grupama proizvoda, prodajnim teritorijama, kanalima prodaje, i sl. olakšala bi otkrivanje uzroka odstupanja i omogućila bi preduzimanje adekvatne korektivne akcije. Rezultat ovakve analize može, na primer, da pokaže da je rast prodajnih cena doveo do pada obima prodaje po proizvodima, odnosno da je sniženje prodajnih cena rezultiralo u povećanoj prodatoj količini proizvoda.

c) *Analiza odstupanja od planiranog asortimana prodaje* korisna je iz razloga utvrđivanja doprinosa pojedinih proizvoda pozitivnom ili negativnom odstupanju ostvarenog od planiranog rezultata. Različiti proizvodi u prodajnom asortimanu imaju različiti doprinos poslovnom rezultatu. Tako, odstupanje od planiranog asortimana prodaje, predstavlja efekat promena relativnog učešća proizvoda u ukupnom ostvarenom obimu prodaje u odnosu na planirano učešće proizvoda na poslovni rezultat. Na ovom mestu uvodi se pretpostavka o nepromenjenom obimu prodatih proizvoda, kao i pretpostavka o nepromenjenom kontribucionom rezultatu.

Odstupanje od planiranog asortimana prodaje, vrednovano njegovim efektima na rezultat, utvrđuje se korišćenjem sledećeg obrasca:

(prosečni planirani kontribucini rezultat po jedinici planirane prodaje –
prosečni planirani kontribucionni rezultat po jedinici ostvarene prodaje) ×
prodate ukupne količine

Proizvodi	Prodate količine	Planirani kontribucionni rezultat po jedinici	Preračunati planirani kontribucionni rezultat
Proizvod A	3600	1.82501	6570.04
Proizvod B	2800	2.55552	7155.46
Ukupno	6400	2.14461	13725.49

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 412.)

Prosečni planirani kontribucionni rezultat po jedinici planirane prodaje	2.17817
Prosečni preračunati planirani kontribucionni rezultat po jedinici osvarene prodaje	2.14461
Smanjenje prosečnog planiranog kontribucionog rezultata × prodane količine	0.03356 6400
Negativno odstupanje od planiranog asortimana	214.78

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 412.)

Dublja analiza po prodajnim teritorijama, kanalima prodaje i sl. omogućila bi dolaženje do još korisnijih informacija za preduzimanje adekvatne korektivne akcije.

Na osnovu svih izolovanih odstupanja pristupa se njihovom sintetizovanju kako bi se dobila *ukupna odstupanja od planirane prodaje*. Ukupna odstupanja od planirane prodaje pokazuje efekte na kontribucionni i neto rezultat u odnosu na planirani za koji dolazi samo sa strane prihoda od prodaje.

Negativno odstupanje od planiranih količina	217.82
Negativno odstupanje od planiranih prodajnih cena	185.02
Negativno odstupanje od planiranog asortimana	214.78
Neto negativno odstupanje od planirane prodaje	617.62

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 413.)

KONTROLA IZVRŠENJA PLANA TROŠKOVA MARKETINGA

Troškovi marketinga stoje u uzročno-posledičnoj vezi sa prihodima od prodaje. Odgovornosti za ove troškove snosi funkcija marketinga. Sve troškove marketinga razvrstali smo na fiksne, varijabilne i specijalne. Zato, na ovom mestu treba utvrditi odstupanja stvarnih od planiranih fiksnih, varijabilnih i specijalnih troškova.

Prema referenci¹⁶⁹, svi troškovi marketinga (prodaje) razlažu se na troškove pribavljanja porudžbina, odnosno kreiranja tražnje i troškove izvršenja porudžbina.

a) *Troškovi pribavljanja porudžbina* su dobrim delom diskrecioni *fiksni troškovi*. To znači da su uslovljeni odlukama menadžera marketinga. Reč je o troškovima propagande, reprezentacije, službenih putovanja i dr. Kontrola ovih troškova treba da pokaže efikasnost stvarnih troškova u smislu njihovog doprinosa ostvarenom obimu prodaje. Ukoliko je došlo do toga da je planirani iznos troškova zaista i ostvaren, a pri tome, ostvaren je manji obim prodaje od planiranog, može se zaključiti da je došlo do odstupanja od planirane zaposlenosti (kapaciteta).

Proizvodi	Stvarni troškovi (planirani troškovi za "praktični" kapacitet)	Priznati troškovi na bazi efektivno iskorišćenog "kapaciteta"			Odstupanje od planirane zaposlenosti
		Prodane količine	Stand. tr. po jedinici	Iznos	
Proizvod A	140	3600	0.04	144	4
Proizvod B	390	2800	0.13	364	-26
Ukupno	530	6400		508	-22

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 415.)

¹⁶⁹ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 413-417.

Zaključak je da je došlo do “probijanja” planiranih fiksnih troškova po jedinici proizvoda. Dublja analiza po teritorijama prodaje, odnosno kanalima prodaje, može da nam sugerise korektivne akcije u smislu da se iskoriste efekti ovih troškova na obim tražnje ili da se ograniče fiksni troškovi pribavljanja porudžbina pošto preko određenog iznosa gubi se smisao daljeg stvaranja ove vrste troškova.

Kada su u pitanju *varijabilni troškovi pribavljanja porudžbina*, moguće je utvrditi odstupanje u potrošnji varijabilnih faktora pribavljanja porudžbina i odstupanja u efikasnosti vrednovanja varijabilnim troškovima pribavljanja porudžbina. Reč je uglavnom o troškovima koje se odnose na provizije predstavnika. Obzirom da je priroda ovih troškova tako da oni fluktuiraju srazmerno ostvarenom obimu prodaje, to je za svrhe kontrole potrebno planirani iznos varijabilnih troškova obezbeđenja porudžbina prilagoditi ostvarenom obimu i strukturi prodaje.

Proizvodi	Prodate količine	Stvarni troškovi		Planirani troškovi		Razlika
		Po jedinici	Ukupno	Po jedinici	Ukupno	
Proizvod A	3600	0.07	252	0.07	252	0
Proizvod B	2800	0.136	380.8	0.136	380.8	0
Ukupno	6400		632.8		632.8	0

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet Beograd, 1993., str.414.)

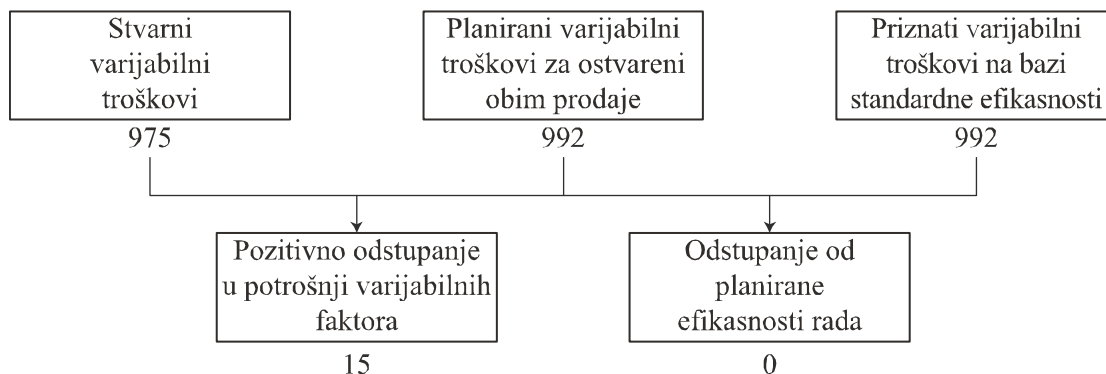
b) *Fiksni troškovi izvršenja porudžbina* javljaju se kao troškovi materijala, amortizacije, osiguranja, ličnih dohodaka, kamata i sl. Kontrolom ovih troškova moguće je otkriti samo odstupanja od planirane zaposlenosti (kapaciteta). Obračun odstupanja vrši se po prethodnom opisanom postupku za fiksne troškove porudžbina. U ovom slučaju utvrđuje se odstupanje stvarnih troškova (koji su planirani na nivou “praktičnog kapaciteta”) i pokrivenih fiksnih troškova ostvarenim obimom. Takvo odstupanje pokazuje efekat neiskorišćenog kapaciteta na neto rezultat preduzeća. U našem slučaju, pomenuto odstupanje iznosi 44 dinara. Naime, stvarni troškovi iznose 1060, a fiksni troškovi koji su pokriveni ostvarenim obimom 1016 dinara.

Varijabilni troškovi izvršenja porudžbina odnose se na troškove materijala, transporta, ličnih dohodaka i sl. Na ovom mestu porede se planirani varijabilni troškovi za ostvareni obim prodaje i priznati varijabilni troškovi na bazi standardne efikasnosti. Ukoliko postoji izvesna razlika između ove dve veličine reč je o odstupanju od planirane efikasnosti rada. Takođe, porede se stvarni varijabilni troškovi sa planiranim troškovima za ostvareni obim prodaje. Razlika predstavlja pozitivno ili negativno odstupanje u potrošnji varijabilnih faktora.

Proizvodi	Prodate količine	Standardni varijabilni troškovi po jedinici	Planirani varijabilni troškovi za ostvareni obim prodaje	Priznati varijabilni troškovi na bazi standardne efikasnosti
Proizvod A	3600	0.12	432	432
Proizvod B	2800	0.2	560	560
Ukupno	6400		992	992

Pretpostavka: Stvarni varijabilni troškovi (dobijeni od pogonskog knjigovodstva) iznose 975 dinara.

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet Beograd, 1993., str.416.)



(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet Beograd, 1993., str. 416.)

1.2.2. KONTROLA IZVRŠENJA PLANA PROIZVODNJE¹⁷⁰

Program proizvodnje piše se na osnovu preliminarno utvrđenog plana prodaje. Isti sled treba da postoji i u kontroli izvršenja pomenutih planova. To znači, da ukoliko je došlo do odstupanja u stvarnoj prodaji od planirane, po pravilu, treba da dođe i do revizije programa proizvodnje u skladu sa novonastalim okolnostima. U slučaju da ne dođe do odstupanja stvarne planirane prodaje, kontrolom izvršenja programa proizvodnje potrebno je utvrditi odstupanja stvarnog od planiranog obima i strukture proizvodnje. Naravno, kontrola treba da otkrije uzroke takvog stanja, a zatim, i da predloži potrebne korektivne akcije.

	Planirano	Ostvareno	Razlika
Proizvod A			
1. Kranje zalihe	35	25	-10
2. Prodaja	3500	3600	100
3. Svega potrebne količine	3535	3625	90
4. Početne zalihe	35	35	0
5. Proizvodnja u toku godine	3500	3590	90
Proizvod B			
1. Krajnje zalihe	39	59	20
2. Prodaja	3000	2800	-200
3. Svega potrebne količine	3039	2859	-180
4. Početne zalihe	39	39	0
5. Proizvodnja u toku godine	3000	2820	-180

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 417-427.)

KONTROLA IZVRŠENJA PLANA TROŠKOVA PROIZVODNJE

Kontrolom izvršenja plana troškova proizvodnje potrebno je uočiti odstupanja od planiranih troškova, ispitati uzroke odstupanja i na osnovu toga preduzeti korektivne akcije.

Na ovom mestu, moguće je otkriti tri vrste odstupanja:

- odstupanja u troškovima direktnog materijala,
- odstupanja u troškovima direktnog rada,

¹⁷⁰ Prof. Stevanović odvojeno analizira kontrolu izvršenja plana proizvodnje, kontrolu izvršenja plana troškova proizvodnje, i kontrolu izvršenja plana nabavke i troškova nabavke, vidi Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 417-427.

- odstupanja u opštim troškovima.

a) Za svrhu *analize odstupanja u troškovima direktnog materijala* potrebno je izračunati planirani iznos troškova prema stvarnom obimu, a ne planirani iznos za planiranu proizvodnju. Ukupno odstupanje u troškovima direktnog materijala dobija se kao razlika standardnih troškova za ostvareni obim proizvodnje i stvarnih troškova direktnog materijala.

	Ostvareni obim proizvodnje	Standardni troškovi po jedinici	Standardni troškovi za ostvareni obim
Proizvod A	3590	1.52271	5466.53
Proizvod B	2820	1.497	4221.54
Ukupno	6410		9688.07
Stvarni troškovi direktnog materijala			9834.8
Negativna odstupanja u troškovima direktnog materijala			146.73

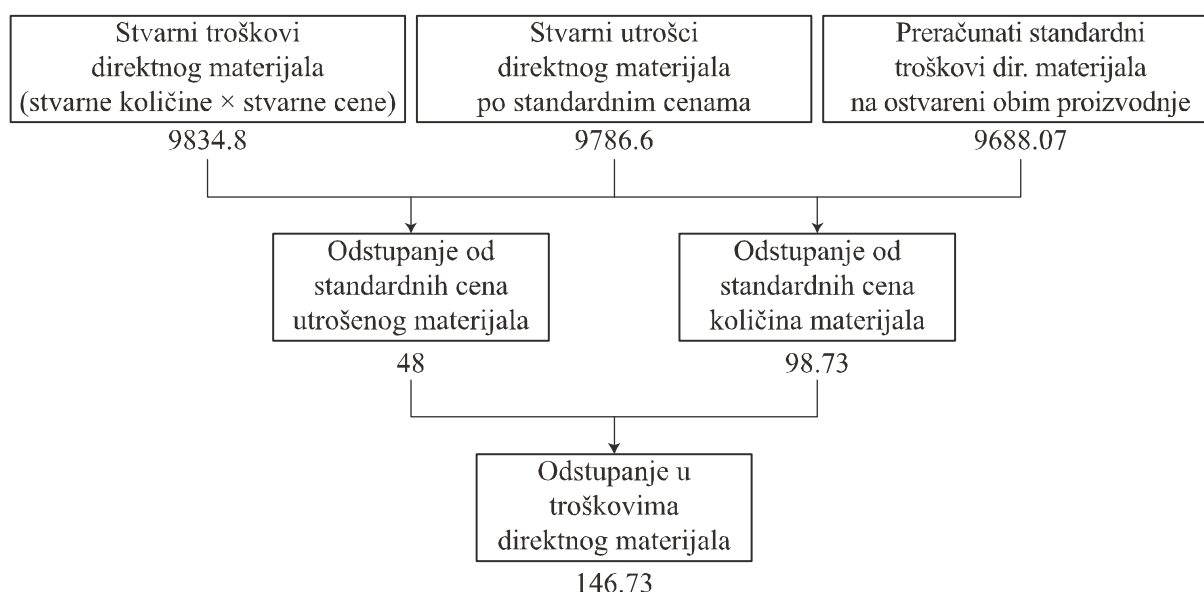
(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 419.)

Ukupna odstupanja potrebno je raščlaniti na:

- odstupanje od standardnih cena utrošenog materijala i
- odstupanje od standardnih količina materijala.

Odstupanje od standardnih cena nastaje usled manjih porudžbina, i po tom osnovu viših cena, usled viših troškova transporta, neiskorišćenih popusta, i sl. Takođe, odstupanje od standardnih cena može nastati i usled poremećaja na tržištu nabavke.

Odstupanje od standardnih količina nastaje usled nekvalitetnog materijala, nekvalitetne obrade na dotrajanim mašinama, neprecizne konstrukcije, neekonomičnog trošenja materijala i sl.



(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 419.)

b) Za svrhu *analize odstupanja u troškovima direktnog rada* potrebno je preračunati planirane troškove direktnog rada na ostvareni obim proizvodnje. Ukupno odstupanje u troškovima

direktnog rada na ostvoreni obim proizvodnje. Ukupno odstupanje u troškovima direktnog rada dobija se kao razlika standardnih troškova za ostvoreni obim proizvodnje i stvarnih troškova direktnog rada.

Ukupna odstupanja potrebno je raščlaniti na:

- odstupanje od standardnih cena rada (planiranih ličnih dohodaka izrade po času ili po jedinici proizvoda) i
- odstupanje od standardnih količina direktnog rada.

Odstupanje od standardnih cena rada predstavlja razliku između stvarnih troškova ličnih dohodaka izrade i stvarnih utrošaka rada vrednovanih standardnom cenom rada po jedinici.

Odstupanje od standardnih količina direktnog rada predstavlja odstupanje u efikasnosti rada. Reč je o razlici između stvarnih utrošaka rada vrednovanih standardnom cenom rada i planiranih troškova ličnih dohodaka izrade za ostvoreni obim. Ukoliko se troškovi ličnih dohodaka izrade obračunavaju na osnovu ostvarene proizvodnje i standardnih cena rada, odstupanje u troškovima direktnog rada neće se ni pojaviti.

c) *Odstupanje u opštim troškovima proizvodnje* otkriva kontrola izvršenja plana opštih troškova proizvodnje. U ovom slučaju upoređuju se stvarni opšti troškovi proizvodnje sa standardnim (planiranim) opštim troškovima ostvarenog obima proizvodnje.

	Ostvareni obim proizvodnje	Standardni opšti troškovi po jedinici	Standardni opšti troškovi proizvodnje za ostvoreni obim
Proizvod A	3590	0.22267	799.39
Proizvod B	2820	0.28681	808.8
Ukupno	6410		1608.19
Stvarni opšti troškovi proizvodnje			1645
Odstupanja u opštim troškovima proizvodnje			36.81

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 421.)

Razlika predstavlja ukupno odstupanje koje za potrebe analize treba zatim raščlaniti. Za ovu svrhu koriste se dva metoda. Jedno je metod dva odstupanja u opštim troškovima proizvodnje, a drugo je metod tri odstupanja u opštim troškovima proizvodnje.

Metoda dva odstupanja u opštim troškovima proizvodnje raščlanjava ukupno odstupanje na:

- odstupanje od planiranih opštih troškova proizvodnje za ostvoreni obim, i
- odstupanje u opštim troškovima proizvodnje po osnovu obima proizvodnje (stepena zaposlenosti).

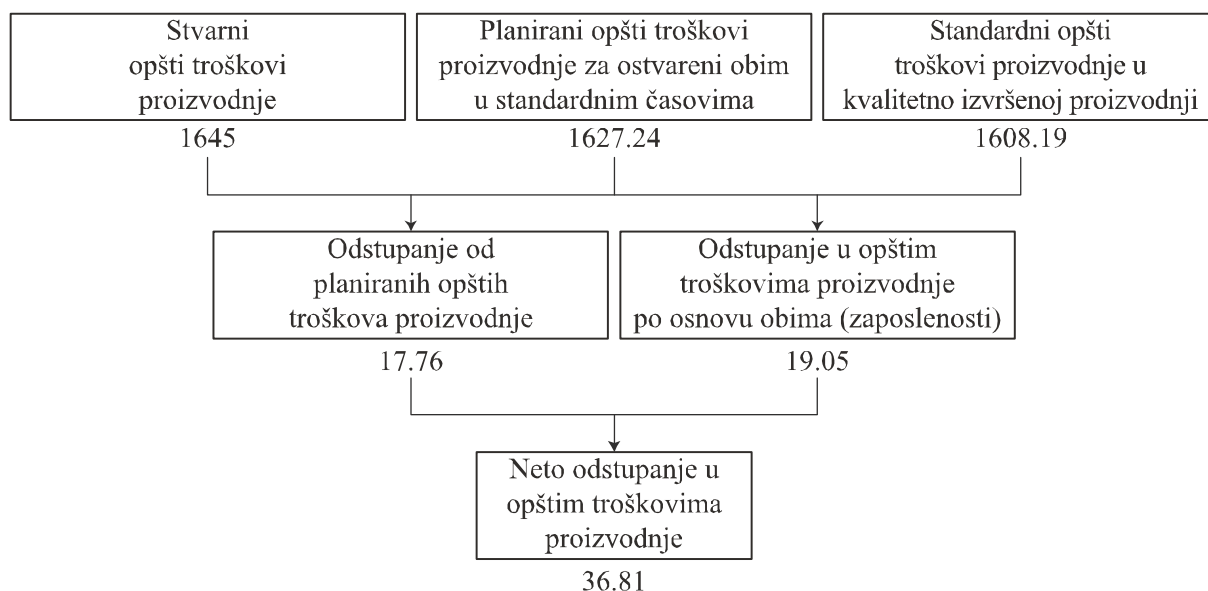
Analiza ovih odstupanja olakšana je kada kontrolori poslovnog plana raspolažu fleksibilnim planom. Fleksibilni plan je plan koji podvaja varijabilne i fiksne troškove i omogućava lako prilagođavanje planiranih troškova bilo kom obimu proizvodnje.¹⁷¹

¹⁷¹ Li D., *Cost Accounting for Management Applications*, prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 142.

	Ostvarena proizvodnja u jedinicama	Standardni časovi po jed. proizvoda	Standardni časovi za ostvareni obim	Standardni troškovi po času	Planirani troškovi za ostvareni obim proizvodnje
Proizvod A	3590	0.25	897.5	0.4	359
Proizvod B	2820	0.3	846	0.44	372.2
1. Ukupno	6410		1743.5		731.24
2. Opšti fiksni troškovi proizvodnje					896
3. Planirani opšti troškovi proizvodnje za ostvareni obim					1627.24

(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 422.)

Po metodi dva odstupanja u opštim troškovima, diferenciranje neto odstupanja na dva odstupanja vrši se:



(Modifikovano prema Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 423.)

U slučaju varijabilnih troškova isti se preračunavaju primenom standardnih opštih varijabilnih troškova po jedinici za ostvareni obim. Odstupanje od planiranih opštih troškova proizvodnje u najvećem delu se tiče opštih varijabilnih troškova.

Kada je u pitanju preračunavanje opštih fiksnih troškova na ostvareni obim, po ovoj metodi, oni se preuzimaju u njihovom apsolutnom iznosu koji je relevantan za svaki obim zaposlenosti u okviru datog kapaciteta. Odstupanje po osnovu zaposlenosti tiče se upravo fiksnih troškova. Odgovornost za ovo odstupanje vezuje se za preduzeće u celini, a ne za proizvodnu funkciju. Razlog za to je što se obim proizvodnje (i pripadajući nivo fiksnih opštih troškova proizvodnje) vezuje za prodaju koja opredeljuje obim proizvodnje.

Metoda tri odstupanja u opštim troškovima proizvodnje uzima za pretpostavku da opšti varijabilni troškovi proizvodnje variraju srazmerno ostvarenom obimu proizvodnje izraženom u efektivnim časovima, a ne standardni časovi za ostvareni obim. U tome je razlika između dva pomenuta metoda.

Neto odstupanje u opštim troškovima se tako raščlanjuje na:

- odstupanje od planiranih troškova za ostvareni obim,
- odstupanje u opštim troškovima po osnovu obima (zaposlenosti),
- odstupanje u opštim troškovima po osnovu efikasnosti.

KONTROLA IZVRŠENJA PLANA NABAVKE I TROŠKOVA NABAVKE

Kako smo plan nabavke vezivali u postupku pisanja poslovnog plana za plan proizvodnje, to i na ovom mestu kontrolu izvršenja plana nabavke i troškova nabavke vezujemo za kontrolu izvršenja plana proizvodnje i troškova proizvodnje.

Ovom kontrolom prate se ostvarenja nabavke po obimu, asortimanu i cenama, otkrivaju eventualna odstupanja od ciljeva, otkrivaju uzroci ovakvih odstupanja od ciljeva, otkrivaju uzroci ovakvih odstupanja i na osnovu toga preduzimaju korektivne akcije.¹⁷² Kontrola izvršenja plana nabavke i troškova nabavke ne bi smela da odnosi na striktno pridržavanje planiranih količina po svaku cenu. Ona mora da predstavlja tekuće prilagođavanje obima i asortimana nabavke, kao i prilagođavanje zaliha materijala koje će omogućiti ostvarenje prethodno prilagođenog programa proizvodnje.

Kontrola troškova nabavke ima za cilj da se blagovremeno otkriju odstupanja stvarnih od standardnih troškova nabavke, otkriju uzroci ovih odstupanja, a zatim i da se preduzmu korektivne akcije. Pravila koja važe za kontrolu opštih troškova proizvodnje važe i u slučaju kontrole funkcije nabavke. Međutim, pošto se u funkciji nabavke, obično ne standardizuje efikasnost rada, pojavljuju se samo dva odstupanja u troškovima nabavke, pa se zato primenjuje metoda dva odstupanja u ovoj analizi.

Razlika između stvarnih troškova nabavke i planiranih (preračunatih) troškova nabavke za ostvareni obim aktivnosti predstavlja odstupanje od planiranih troškova nabavke (odstupanje u potrošnji). Odgovornost za ovo odstupanje vezuje se za funkciju nabavke. Možemo pretpostaviti da u našem slučaju ono iznosi 16 dinara. Razlika između planiranih (preračunatih) troškova nabavke za ostvareni obim aktivnosti i standardnih troškova nabavke apsorbovanih u nabavljene količine materijala u toku perioda predstavlja odstupanje u troškovima nabavke po osnovu obima (zaposlenosti). Odgovornost za ovu vrstu odstupanja vezuje se za preduzeće u celini. Možemo pretpostaviti da u našem slučaju ono iznosi 24 dinara. Tako, ukupno odstupanje u troškovima nabavke iznosi 40 dinara.

1.2.3. KONTROLA IZVRŠENJA PLANA TROŠKOVA UPRAVLJANJA I ADMINISTRACIJE¹⁷³

Troškovi upravljanja i administracije, po svojoj prirodi, obično su *fiksno*g karaktera. Za ove poslove ne vrši se standardizovanje efikasnosti niti iskorišćenje kapaciteta. U upravno-administrativne poslove često se uključuju i troškovi istraživanja i razvoja ukoliko su oni neznatni. Kontrola izvršenja plana troškova upravljanja i administracije treba da otkrije odstupanje između stvarnih i planiranih troškova, uzroke ovog odstupanja i predloži pravac korektivne akcije. Možemo pretpostaviti da u našem slučaju ovo odstupanje iznosi 22 dinara za troškove upravljanja i administracije i 6 dinara za troškove istraživanja i razvoja. Tako, ukupno odstupanje iznosi 28 dinara.

¹⁷² Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 425-426.

¹⁷³ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 427.

1.2.4. KOMPLETIRANJE EFEKATA IZVŠENJA FUNKCIONALNIH PLANOVA¹⁷⁴

Nakon što su utvđena ova odstupanja po pojedinim funkcionalnim područjima u jednoj SPJ, pristupa se njihovom sintetizovanju. Kompletirane rezultate potrebno je prezentirati zainteresovanim korisnicima računovodstvanih informacija. Radi transparentnosti čitave strukture odstupanja i njihovog dejstva na rezultat može se koristiti prezentirana šema (Ilustracija 41. na sledećoj strani).

1.3. REVIZIJA POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan reba da bude *dinamičan* - “*živeći*” *dokument*. Po potrebi plan treba da bude revidiran, odnosno ažuriran. Sve promene u okruženju koje dotiču poslovanje jednog preduzeća treba da izazovu promenu samog plana. Konkretni rezultati koje ostvaruje preduzeće, u smislu prebacivanja ili podbacivanja postavljenih ciljeva, takođe, treba da dovedu do promene poslovnog plana.

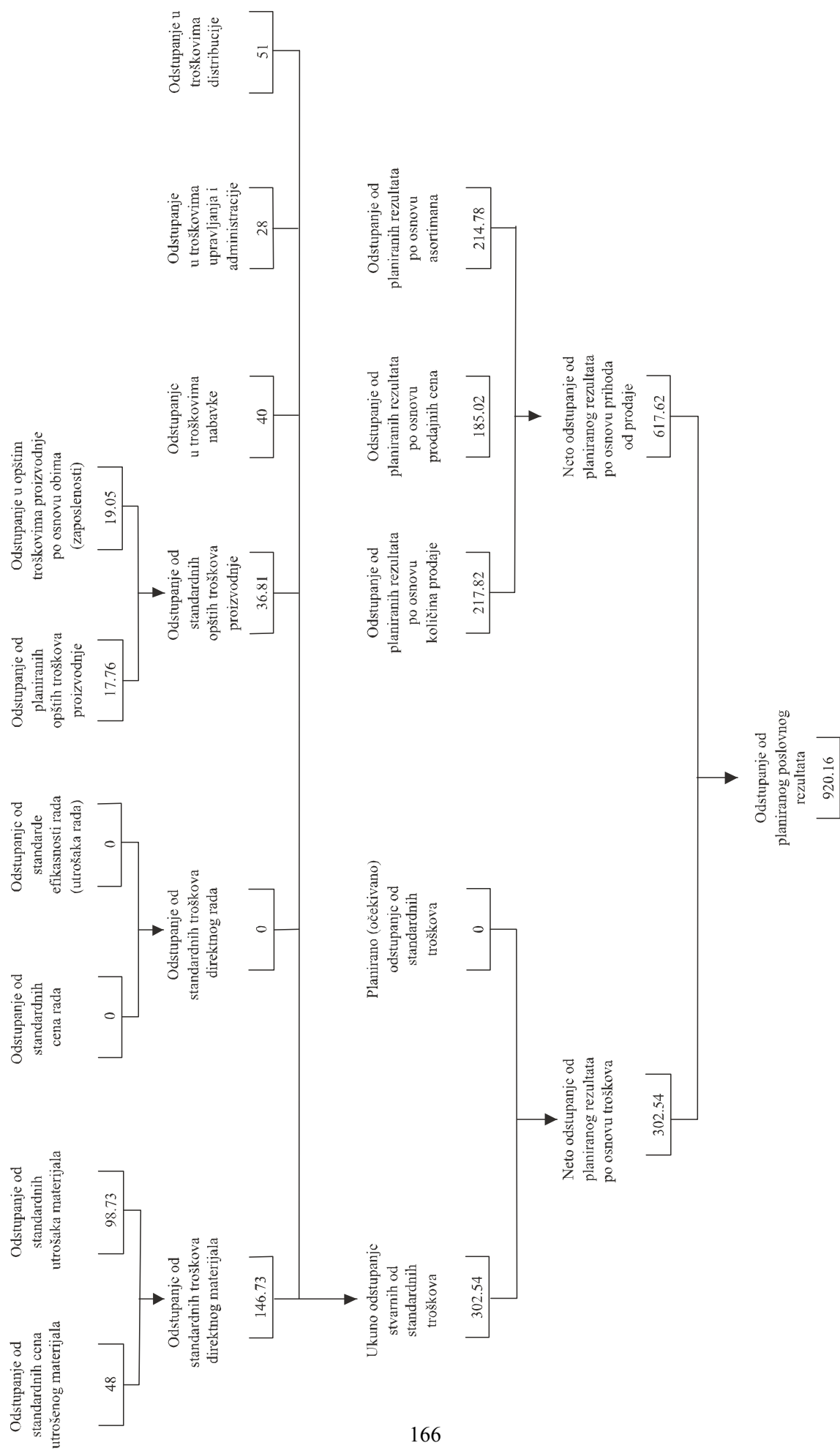
Revizija poslovnog plana razlikuje se od kontrole njegovog izvršenja. Naime, dok se *kontrolom* sagledava da li je ostvareno u skladu sa planiranim, dotle se *revizijom* sagledava da li je ostvareno i planirano u skladu sa mogućnostima.

Revizija poslovnog plana razlikovaće se u zavisnosti od toga kakav je karakter poslovnog plana, odnosno koja je vrsta poslovnog plana u pitanju. Ukoliko je poslovni plan sveukupni plan preduzeća (plan ima strategijsko-operativni karakter) revizija će obuhvatiti i reviziju strategije i reviziju operacija. U slučaju da je poslovni plan operativnog karaktera, revizija će obahvatati samo operacije.

Prema referenci¹⁷⁵, ključna *tri razloga za ažuriranje* poslovnog plana odnose se na ocene u *kretanju potrošačkih potreba, konkurentske strukture i ostvarenih rezultata*. Četrdesetpet procenata preduzeća ažuriraju planove jednom u dve do pet godina, dok 44 procenata preduzeća ažuriraju planove jednom u dve godine. Dvadesetdevet procenata ažuriraju planove godišnje, a 39 procenata to čine kvartalno. Ona preduzeća koja ažuriraju poslovne planove kvartalno, najpreciznije postižu poslovne ciljeve. Zato, poslovne planove ne treba korićiti tvrdim povezom, već to činiti spiralom (spiralno korićenje), upravo iz potrebe zamene pojedinih delova plana koji se pokažu zastarelim, nemogućim ili neambicioznim u odnosu na trenutno poslovanje i okruženje.

¹⁷⁴ Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 428-429.

¹⁷⁵ Arkebauer J., *The McGraw-Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, 1994. str.137



U ažuriranju, odnosno rebalansiranju poslovnih planova veliku pomoć pružaju *komjutrski programi*. Zahvaljujući ovim programima koji integrišu nefinasijske planove i finasijski plan, unošenjem novih vrednosti nefinasijskih ciljeva i ostalih veličina, automatski dolazi do novog proračuna finasijskih rezultata i ostalih elemenata finasijskog plana.

2. SPECIFIČNOSTI IMPLEMENTACIJE I KONTROLE POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

2.1. SPECIFIČNOSTI IMPLEMENTACIJE POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Poslovni plan novih i malih preduzeća, obično predstavlja produkt ne samo operativnog planiranja, već i strategijskog planiranja. Smatra se, da je poslovno planiranje za ovu vrstu preduzeća i prvi pokušaj ka strategijskom planiranju. Otuda, implementacija i kontrola poslovnog plana ima ne samo operativni, već i strategijski karakter.

Prema Thompson-u i Strickland-u, formulisanje strategije je pretežno preduzetnička aktivnost vođena tržištem, odnosno njegovim potrebama. Reč je, dakle, o eksterno orijentisanoj aktivnosti. Nasuprot tome, implementacija strategije je primarno orijentisana aktivnost, odnosno u pitanju je introvertno orijentisana aktivnost. Implementacija strategije je akciono orijentisana aktivnost čiji uspeh zavisi od sposobnosti menadžera da naprave organizacionu promenu, motivišu zaposlene, razviju jezgro kompetentnosti, izgrade organizacionu strukturu, postignu kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, stvore adekvatnu organizacionu kulturu, i dostignu, pa čak, i premaše ciljane performanse.¹⁷⁶

Prema ovim autorima, *proces implementacije strategije* uključuje sledeće aktivnosti:

- izgradnju organizacije sa kompetentnostima, sposobnostima i snagama potrebnim za uspešno realizovanje strategije,
- razvijanje budžeta,
- ustanovljenje potrebnih politika i procedura,
- institucionalizovanje uspešnih praksi u poslovanju,
- instalisanje informacionog sistema,
- formiranje adekvatnog sistema kompenzacija koji će biti vezan prevashodno za postizanje utvrđenih ciljeva,
- stvaranje potrebne radne sredine i organizacione kulture koja je neophodna za realizaciju strategije,
- promovisanje internog liderstva.¹⁷⁷

Novi posao ili preduzeće, uglavnom počiva na jednoj ideji. Reč je o nekom proizvodu ili usluzi koje treba proizvesti i zatim, plasirati na tržištu. Preduzeće može da obezbedi, pri tome, visoku prodaju, pa čak i profit. Ono što preduzeće nema obezbeđeno, može se nazvati

¹⁷⁶ Thompson A., Strickland A.: *Strategic Management – Concept and Cases*, 10th ed., Irwin-McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 268.

¹⁷⁷ Thompson A., Strickland A.: *Strategic Management – Concept and Cases*, 10th ed., Irwin-McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 270-271.

“poslom” koji znači operativnu, organizovanu i za život sposobnu “sadašnjost”, u kojoj ljudi znaju kuda idu, šta treba da rade i kakvi bi rezultati iz toga trebalo da proizađu. Međutim, sve dok novo preduzeće sebe ne razvije u nove poslove i ne obezbedi da bude dobro “vođeno”, ono neće preživeti, bez obzira kakvom brilijantnom preduzetničkom idejom raspolagalo, koliko novca bilo u stanju da privuče, kako da su dobri njegovi proizvodi, pa i koliko god da je velika tražnja za tim proizvodima na tržištu.¹⁷⁸

U tom smislu, poslovni plan novih poslova i preduzeća mora da bude produkt i instrument tzv. *preduzetničkog menadžmenta*.

Preduzetnički menadžment u novim poslovima i preduzećima ima svoja četiri osnovna zahteva:

prvo, on zahteva koncentraciju pažnje na tržište,

drugo, on zahteva sposobnosti finansijskog predviđanja, posebno sposobnost planiranja priticanja gotovine i planiranja i zadovoljavanja potreba za kapitalom,

treće, on zahteva formiranje vrhunskog rukovodećeg tima daleko ranije nego što se pokaže potreba za njegovim postojanjem,

četvrto, on zahteva od osnivača – preduzetnika, donošenje odluke o sopstvenom položaju, ulozi, oblasti rada i angažovanja, i odnosima prema ostalim rukovodiocima kompanije.¹⁷⁹

Odgovori na postavljene zahteve moraju da se nađu u poslovnom planu.

Potreba za fokusiranjem na tržište. Prema Drucker-u, kada novo preduzeće uspe, pokazuje se da se to češće dešava na tržištu, za koje se preduzeće na početku nije pripremalo. Proizlazi da su proizvodi i usluge našli drugo tržište. Takođe, može se desiti da veliki broj potrošača nije iz ciljne grupe potrošača. Najzad, može se desiti da određeni proizvodi mogu pre i bolje da posluže nekoj drugoj nameni od prvobitno planirane. Preduzetnici u svim pobrajanim slučajevima treba pozitivno da reaguju na postignuti uspeh na tržištu. Ukoliko novo preduzeće reaguje suprotno, u smislu da započne “prevaspitavanje” potrošača i svoje ciljne grupe, vrlo lako se može desiti da naj taj način preduzeće svojom inovacijom stvori tržište za nekog od svojih konkurenata. Upravo, najveća opasnost za novo preduzeće jeste kad ono tvrdi da “zna bolje” nego potrošač kakvi su stvarno ili kakvi treba da budu njegovi proizvodi ili usluge, na koji način oni treba da se kupuju i za šta treba da se koriste. Zato, Drucker kaže da novo preduzeće mora da bude spremno da prihvati elementarno pravilo marketinga: “preduzeća i poslovni ljudi nisu plaćeni da menjaju mušterije. Oni su plaćeni da zadovolje mušterije.”¹⁸⁰

Proizlazi da preduzetnici treba da pozitivno reaguju na poslovni uspeh (upravo, kao i na poslovni neuspeh). Njihova reakcija treba da ima odraza u revidiranom poslovnom planu.

Finansijsko predviđanje. Drucker smatra da je nedostatak tržišnog fokusa najveća opasnost za tek novorođena preduzeća. U narednoj fazi rasta preduzeća najveća opasnost je nedostatak finansijskog predviđanja. Rast zahteva dodatne finansijske resurse. Potrebno je više gotovog novca i više kapitala. Preduzeće koje prebrzo raste, odnosno koje prekomerno investira vrlo lako može da upadne u krizu likvidnosti. Zato preduzeće mora da izbalansira stvarnu sa održivom stopom rasta preduzeća. Održiva stopa rasta je maksimalna stopa rasta pri kojoj

¹⁷⁸ Drucker P.: *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, PS “Grmeč”, Beograd, 1996., str. 221-245.

¹⁷⁹ Drucker P.: *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, PS “Grmeč”, Beograd, 1996., str. 221-245.

¹⁸⁰ Drucker P.: *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, PS “Grmeč”, Beograd, 1996., str. 228.

ukupan prihod raste bez prenapregnutog korišćenja finansijskih izvora. Preduzeće raste rentabilno ne ugrožavajući, pri tome, svoju likvidnost. Pored proverenih naučno fundiranih metoda, Drucker navodi jedno "pravilo palca". Novo preduzeće prerasta svoju kapitalnu osnovu sa svakim povećanjem prometa za 40-50%. Posle takvog rasta, novo preduzeće po pravilu zahteva i takođe novu strukturu kapitala. Kako preduzeće raste, tako postaju neadekvatni privatni izvori finansiranja. Preduzeće mora da pronađe partnera ili partnere među solidnim kompanijama ili da počne da pozajmljuje novac od osiguravajućih kompanija i penzionih fondova. Pri tome, najverovatnija posledica je gubitak kontrole nad upravljanjem preduzećem. Sve ove probleme preduzetnik treba da anticipira. Njihovo anticipiranje i predlog reagovanja nalaze se u poslovnom planu.

Stvaranje vrhunskog upravljačkog tima. Prepreka daljem rastu novog preduzeća može da bude i nedostatak kompetentnog upravljačkog tima. Obim posla je toliko narastao da ga je nemoguće realizovati sa postojećim brojem i strukturom kadrova. Zato, preduzetnik mora blagovremeno da razmotri ovaj problem. Stvaranje kompetentnog i motivisanog upravljačkog tima nije moguće preko noći. Ono zahteva mnogo vremena. Timovi se zasnivaju na uzajamnom poverenju, a to zahteva godine zajedničkog rada. Po Drucker-ovom ličnom iskustvu, taj period iznosi, obično tri godine.¹⁸¹ Ovu promenu upravljačke strukture, kao i promenu broja zaposlenih, preduzetnici treba da obuhvate u postupku izrade poslovnog plana.

U rešavanju ovoga pitanja, osnivači preduzeća sa svojim ključnim ljudima, moraće da upoznaju svoje ključne aktivnosti i poslove preduzeća od kojih zavisi njegov opstanak i uspeh. Nakon toga, moraju se utvrditi odgovornosti svakog od zaposlenih za pojedine aktivnosti. Odgovornosti za pojedine aktivnosti i poslove treba da budu dodeljene isključivo na osnovu dokazane kompetentnosti. Tek nakon toga, treba da započne rad na formiranju rukovodećeg tima.

Poželjno je da se u početku organizovanje vrhovnog upravljačkog tima uradi na neformalnoj osnovi. Po Drucker - u, nema potrebe da se ljudima u novom preduzeću odmah podele titule, niti da se o tome daju posebna obaveštenja u javnosti, niti da se oni čak za to posebno i nagrade. Sve to može da sačeka godinu, pa i više, odnosno sve dok ne postane jasno da novo preduzeće uspešno funkcioniše. U međuvremenu, svi članovi imaju mnogo toga da nauče: svoj posao, timski rad i sl. Ukoliko preduzeće propusti da sebi obezbedi vrhunsko rukovodstvo pre nego što mu ono stvarno zatreba, ono će izgubiti sposobnost da sobom upravlja.

Doprinos osnivača – preduzetnika. Zajedno sa rastom i razvojem novog preduzeća, menjaju se uloge i odnosi prvobitnih preduzetnika u novom preduzeću. Ukoliko osnivači kompanija odbiju da prihvate tu činjenicu, oni će uzrokovati sputavanje posla i verovatno njegovo nestajanje. Zato, osnivač treba da oceni u kojim aktivnostima je dobar za kompaniju i gde može da da svoj puni doprinos. Takođe, osnivač mora da proceni i veličinu svoje žrtve koju je spreman da podnese u cilju daljeg rasta i razvoja posla. Na osnovu ovih procena, preduzetnik – osnivač definiše svoje mesto u upravljačkom timu, odnosno kompaniji uopšte.

¹⁸¹ Drucker P.: *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, PS "Grmeč", Beograd, 1996., str. 234.

2.2. SPECIFIČNOSTI KONTROLE OSTVARENJA POSLOVNOG PLANA PREDUZEĆA MALE PRIVREDE

Kontrola ostvarenja poslovnog plana trebalo bi da bude što jednostavnija. Kako poslovni plan novih i malih preduzeća, u najvećem broju slučajeva sadrži strategijske i operativne (taktičke) ciljeve, to se mora pristupiti odvojenom praćenju njihovih ostvarenja.

Za svrhe kontrole ostvarenja poslovnog plana, moguće je koristiti sledeću formu poslovnog plana.

Ilustracija 42.: Format internog poslovnog plana (izvor: O'Hara P.: Total Business Plan, John Wiley & Sons, 1994., str. 146.)

- Naslovna strana
- Sadržaj
- Izjava o misiji
- Pregled ključnih strategija
- Ciljevi, odgovornosti i datumi ostvarenja ciljeva
 - za (uneti ključno strateško područje 1)
 - za (uneti ključno strateško područje 2)
 - za (uneti ključno strateško područje 3)
 - za (uneti ključno strateško područje 4)
 - za (uneti ključno strateško područje 5)
- Pregled planiranih i ostvarenih pojedinačnih ciljeva
 - za (uneti ime zaposlenog)
 - za (uneti ime zaposlenog)
 - za (uneti ime zaposlenog)
 - za (uneti ime zaposlenog)
 - za (uneti ime zaposlenog)

Za praćenje ostvarenja pomenutih ciljeva O'Hara predlaže mesečnu izradu izveštaja. Realizacija pojedinih strategija vrši se kroz dostizanje pojedinih taktičkih ciljeva.

Ključno strateško područje:			
Izjava o strategiji:			
Taktički ciljevi:	Odgovornost sektora	Datum postizanja ciljeva	Stanje

Ilustracija 43.: Pregled taktičkih ciljeva i njihovog ostvarenja (Izvor: O'Hara P.: Total Business Plan, John Wiley & Sons, 1994., str. 147.)

Za ostvarenje pojedinih taktičkih ciljeva odgovorni su pojedini menadžeri. Zato, svaki od njih mora pristupiti pravljenju izveštaja. Jedan od mogućih formata je prikazan ilustracijom 44.

Kada je u pitanju praćenje ostvarenja poslovnog plana, menadžerima mogu stajati na raspolaganju neke *metode upravljanja projektom*. Za jednostavnije poslove, ili bolje rečeno pojedine delove poslovnog plana, kao što su plan marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja i sl. mogu se koristiti tehnike kao što su Gantogram i dijagram ključnih događaja. Za složenije poduhvate, odnosno mogu se koristiti mrežni modeli.

Ime zaposlenog:			
Taktički ciljevi:	Ključno strateško područje	Datum dostizanja cilja	Stanje

Ilustracija 44.: Pregled planiranih i ostvarenih pojedinačnih ciljeva (Izvor: O'Hara P.: *Total Business Plan*, John Wiley & Sons, 1994, str. 147..)

Finansijeri poslovnih poduhvata vrlo često pokazuju želju da u poslovnom planu vide terminiran poslovni plan, opet iz razloga lakše kontrole njegovog ostvarenja.

Investitori poslovnog poduhvata mogu igrati veoma važnu ulogu u njegovoj implementaciji. Ovo se naročito pokazuje u situacijama kada "stvari krenu loše". Naime, neiskusni investitori mogu da podlegnu panici, može da ih obuzme i ljutnja, i vrlo često odbijaju dalje finansiranje poduhvata. Nasuprot njima, iskusni i promoćurni investitori pomoći će kompaniji da reši iskrslje probleme. Oni znaju kako da motivišu upravljački tim i izrade nove strategijske i operativne planove. Oni iniciraju, dakle, ažuriranje poslovnog plana.¹⁸²

3. SPECIFIČNOSTI IZRADE I KONTROLE POSLOVNOG PLANA U PRIVREDNOM OKRUŽENJU REPUBLIKE SRBIJE

Privredno okruženje republike Srbije izuzetno je *promenljivo*. Promene se odnose, pre svega, na *promene propisa* kojima se regulišu uslovi privređivanja. Kreator propisa (zakona, uredbi i sl.) jesu državni organi. Za privredni prostor republike Srbije karakteristične su i vrlo česte promene deviznog kursa. Ovo su ključni faktori koji zahtevaju i poseban pristup izradi i kontroli poslovnog plana domaćih preduzeća.¹⁸³

Odomaćena strana čvrsta valuta je Euro. U Republici Srbiji većina građana i privrednika skoro svakodnevno preračunavaju cene iskazane u dinarima u Euro.

Preduzeća moraju da prave zvanične finansijske izveštaje u skladu sa zakonima koje je država propisala (iskazivanje rezultata u dinarima). Međutim, preduzeća nemaju obavezu da vrednosti iz zvaničnih izveštaja prihvataju kao realne. Iz ovih razloga, domaća preduzeća

¹⁸² Sahlman W.: *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review, July-August, 1997., str. 107.

¹⁸³ Mrđa N.: *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Januar-Februar 2004., str. 62-67.

treba poslovne planove i izveštaje o ostvarenju poslova da iskazuju u Euro, ili, pak, u u nekoj drugoj čvrstoj valuti. Reč je, svakako, o paralelnoj evidenciji. Domaća preduzeća treba da svakodnevno znaju koliko iznose njihove ulazne i izlazne cene u Eurima. Jedino tada moguće je donositi optimalne odluke.¹⁸⁴

Merenje ostvarenja poslovnih planova vrši se na taj način što se *porede ostvarenja planova poslovnih funkcija i finansijskih planova sa planiranim veličinama*. Planovi poslovnih funkcija, kao “nefinansijski” planovi, odnosno ciljevi u njima razlikuju se kod svih poslovnih planova. Sa druge strane, *finansijski cilj* koji je *zajednički* za sve poslovne planove je *maksimalno uvećanje kapitala*.¹⁸⁵

U izrazito promenljivom okruženju, kakvo je domaće, najbolji način da se realno utvrdi uvećanje kapitala je da se *izvrši procena vrednosti kapitala preduzeća na početku i na kraju perioda*. Ako je novac zarađen, onda se on na kraju perioda nalazi negde u bilansu stanja i to, kao povećanje aktive, smanjenja obaveza ili kombinovano. Osnovno pitanje koje se javlja prilikom procenjivanja jeste sa koliko Eura se na dan procene može izraziti vrednost svake pojedinačne pozicije iz bilansa stanja. Autor Mrđa, za ovu svrhu iznosi neka pravila procenjivanja bilansnih pozicija:¹⁸⁶

- nematerijalna ulaganja vrede: 0 zato što se ne mogu prodati nikome,
- poljoprivredno zemljište vredi: broj ha x tržišna cena u Euro/ha,
- gradsko građevinsko zemljište vredi: 0 zato što nije u vlasništvu preduzeća,
- građevinski objekti vrede: broj m² x tržišna cena u Euro/m²,
- oprema vredi: 10% od cene ponovne nabavke u Euro (likvidaciona vrednost),
- avansi za osnovna sredstva vrede: plaćeni iznos u dinarima/kurs Euro na dan plaćanja,
- učešća u kapitalu povezanih pravnih lica: vrednost kapitala zavisnih preduzeća x % učešća u kapitalu,
- zalihe inputa vrede: količine x poslednje nabavne cene u Eurima,
- zalihe gotovih proizvoda: količine x vrednost materijala potrebnog za proizvodnju tih proizvoda u Eurima,
- potraživanja u zemlji vrede: iznos u dinarima/kurs Eura x 0,85% (smanjenje vrednosti za 15% zbog rizika naplate i rizika promene kursa Eura),
- potraživanja u inostranstvu vrede: iznos u dinarima/kurs Euro x 0.95% (smanjenje vrednosti za 5% zbog rizika naplate),
- gotovina na žiro računu vredi: iznos u dinarima/kurs Euro,
- gotovina na deviznom računu vredi: iznos u dinarima/kurs Euro,
- gubitak, vanposlovna i vanbilansna aktiva i pasiva, revalorizovane i zakonske rezerve, neraspoređeni dobitak, odloženi revalorizacioni prihodi i sl. vrede 0 ,
- kratkoročne i dugoročne dinarske obaveze vrede: iznos u dinarima/kurs Euro. i sl.

¹⁸⁴ Mrđa N.: *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Januar-Februar 2004., str. 63.

¹⁸⁵ Mrđa N.: *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Januar-Februar 2004., str. 65.

¹⁸⁶ Mrđa N.: *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Januar-Februar 2004., str. 66-67.

Može se smatrati da je metod objektivn u kratkom roku. Na mesečnom nivou može doći do značajnih promena na pozicijama zaliha, potraživanja i obaveza, što prevashodno zavisi od aktivnosti nabavke, proizvodnje, prodaje, naplate i plaćanja. Međutim, ukoliko preduzeće posluje uspešno, i ukoliko su zalihe na optimalnom nivou, i ukoliko postoji finansijska ravnoteža u smislu jednakosti između potraživanja i obaveza, onda u dužem roku neće biti značajnijih promena zaliha, potraživanja i obaveza. Tada, uvećanje kapitala prevashodno se odlikuje rastom računa gotovina. Gotovina je pozicija koja se može izraziti u Eurima sa apsolutnom tačnošću.

Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem, nema u našim preduzećima ulogu koja mu pripada. Razlog tome može biti *izražena promenljivost okruženja*, koja naše menadžere „ne tera” na planiranje, već pogrešno „odvraća” od planiranja. Drugi razlog je *ne postojanje autentičnog tržišnog okruženja*, koje permanentno tera na povećanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i primorava menadžere na ozbiljniji pristup planiranju i izradi poslovnih planova. Treći razlog odnosi se na *ne postojanje razvijenog finansijskog tržišta* na kome bi preduzeća dolazila do potrebnih sredstava, a na kojima se poslovni plan pojavljuje kao osnovni pregovarački dokument. Četvrti razlog odnosi se na *nedostatak ekonomske kulture i površno obrazovanje* domaćih menadžera iz oblasti upravljačkog računovodstva i šire, poslovnog planiranja.¹⁸⁷ Još lošije stanje je po pitanju *kontrole* poslovnih planova u smislu da se ista sprovodi u vrlo *ograničenom obimu*. Samim time, planiranje i poslovni plan gube svoju svrsishodnost.

Svekolika *tranzicija* donosi brojne promene u vrednovanju značaja i neophodnosti izrade poslovnih planova. Presudnu ulogu u ovoj promeni imaće rađanje sveukupnog tržišnog ambijenta koji podrazumeva autentično tržište roba i usluga, menadžera i kapitala, kao i ulazak stranog kapitala. Tržišni uslovi privređivanja „uozbiljiće” mnoge domaće menadžere da shvate da se preduzećima ne može upravljati „od danas do sutra”, već da je neophodno imati strategijski plan i na njemu zasnovan poslovni plan. Dinamiziranje tržišnog privređivanja usloviće marljivi pristup domaćih menadžera izradi kontigentnih planova. Osim toga, u razvijenim tržišnim privredama, poslovni plan je odavno postao uobičajeni jezik komuniciranja privrednih subjekata. Zato će i strani investitori, prilikom odlučivanja o ulaganju sredstava u domaća preduzeća želeći da pred sobom vide predlog poslovnog plana. Smatram da bi dodatno obrazovanje menadžera i privatnih preduzetnika (na primer kroz treninge i kratke kurseve) u oblasti poslovnog planiranja, bilo od velike koristi u olakšavanju komuniciranja (i pregovaranja) sa stranim partnerima, ali i u podizanju njihove spremnosti za bespoštedne tržišne „utakmice”.

¹⁸⁷ Povezano sa ovim Milićević V., *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005., str. 216-167.

ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem može se zaključiti da *upravljanje* je proces kojim se kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu obezbeđuje efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća. *Planiranje* je primarna faza procesa upravljanja koja rezultira u donošenju planskih odluka. Primarna planska odluka su ciljevi, dok ostale planske odluke (strategije, programi, projekti, politike, procedure i pravila) služe ostvarenju ciljeva. *Organizovanjem* se obezbeđuje infrastruktura neophodna za realizaciju planskih ciljeva, dok se *vođenjem* obezbeđuje delovanje zaposlenih, takođe na postizanju postavljenih ciljeva. *Kontrolom* se obezbeđuje da aktivnosti koje se sprovedu na ostvarenju postavljenih ciljeva odgovaraju aktivnostima koje su planirane.

Upravljanje, kao aktivnost usmeravanja preduzeća ka poslovnim ciljevima, doživljavalo je svoju evoluciju tokom razvoja privredne aktivnosti. Usled narasle promenljivosti okruženja, a koja se najbolje ogleda u intenziviranju konkurencije i čestim promenama preferencija potrošača, dolazi do pojave nove paradigme upravljanja preduzećem, do pojave *strategijskog menadžmenta*. Ostvarivanje misije, vizije i razvojnih ciljeva preduzeća u uslovima koji podsećaju na stanje rata zahteva donošenje *strategije* kao planske odluke. Strategijom na nivou preduzeća obezbeđuje se povećanje vrednosti preduzeća (što je smisao novog pristupa strategijskom menadžmentu, poznato pod nazivom upravljanje zasnovano na vrednosti), dok se strategijom na nivou strategijskih poslovnih jedinica obezbeđuje konkurentna prednost u grani. Ostvarivanje konkurentne prednosti najbolji je put za uvećanje vrednosti preduzeća i bogatstva njegovih vlasnika. Konkurentna prednost ostvaruje se preko jedne od tri generičke strategije: diferenciranja, vođstva u troškovima ili fokusiranja, koje može biti fokusiranje na diferenciranju, odnosno na vođstvu u troškovima.

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja. Ovo je kritična njegova faza, obzirom da se njome opredeljuje budućnost jedne organizacije. To je kritični faktor uspeha opstanka, rasta i razvoja preduzeća. Preduzeće kroz proces planiranja zauzima aktivan stav prema okruženju i njegovim ključnim stakeholderima: preduzeće koje zastupa preaktivistički i/ili interaktivistički pristup planiranju ispunjava preduslov za uspostavljanje konsonantnog odnosa sa okruženjem koji jedini donosi brojne planske odluke koje ostaju dokumentovane u njegovom poslovnom planu. Tako, poslovni plan preduzeća javlja se kao kruna procesa planiranja.

Poslovni plan je *konceptualni okvir* u kome se precizira pravac poslovne akcije preduzeća, odnosno njegove strategijske poslovne jedinice u određenom vremenskom periodu. Međutim, reč je o dokument čija izrada nije neophodna samo profitno orijentisanim organizacijama. Njegova izrada potrebna je *svim* organizacijama, i profitnim i neprofitnim i onim u javnom sektoru. Takođe, njegova izrada neophodna je svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu. To znači, da je poslovni plan potreban i velikim, diversifikovanim preduzećima, i malim i srednjim preduzećima (preduzećima male privrede). Preduzetnici koji su još uvek u postupku osnivanja svojih preduzeća, takođe, moraju da se pravovremeno suoče sa ozbiljnošću poslovnog poduhvata koji nameravaju da izvedu. Najbolji način za to je pisanje poslovnog plana.

Poslovni plan ima brojne svrhe, interne i eksterne. Reč je o tome da on ima veći broj različitih čitalaca. Iz *internog* ugla posmatranja, poslovni plan treba da menadžerima i zaposlenima obezbedi jasnu sliku o budućem delovanju preduzeća, olakša koordinaciju između organizacionih delova, obezbedi kriterijume za svakodnevno odlučivanje, kao i da osigurava pouzdanu kontrolu postignutih performansi. Iz *eksternog* ugla, poslovni plan treba da spoljnim korisnicima pruži priliku za upoznavanje sa ciljevima, strukturom delatnosti, prošlim performansama i dr., ali i da

potencijalnim finansijerima preduzetničkih poduhvata obezbedi realnu sliku o verovatnim koristima njihovog eventualnog angažovanja u određenom poduhvatu.

Poslovni plan je dokument o čijem *sadržaju* postoje različita mišljenja u literaturi. Tako, postoji shvatanje koje poslovni plan vidi kao sveukupni plan koji u sebi sadrži odluke najvišeg nivoa od misije, vizije, preko razvojnih ciljeva i strategija za njihovu realizaciju, sve do pojedinačnih programa aktivnosti pojedinih poslovnih funkcija. Poslovni plan, na taj način ima *strategijsko-operativni* karakter. Ovakvo shvatanje zastupaju autori Todorović, Tiffany i Peterson, Arkebauer, Siegel i dr. Druga grupa autora (Freemantle i Hussey) poslovni plan izjednačavaju sa *strategijskim* planom preduzeća. Na kraju, postoji shvatanje koje poslovni plan vidi kao plan *operativnog* karaktera, apsolutno odvojen od strategijskih planova (Crego i dr.). Određeni broj privrednika u razgovaru na ovu temu, nam potvrđuje ovakvo shvatanje poslovnog plana. Različito viđenje karaktera poslovnog plana dovodi i do različitog viđenja njegovog sadržaja i razmišljanja po pitanju *vremenskog perioda* koji on pokriva. Tamo gde poslovni plan ima *strategijski*, ili *strategijsko-operativni* karakter on pokriva vremenski period duži od godine dana (dve, tri do pet godina maksimalno). Tamo gde ovaj plan ima *operativni* karakter on pokriva period od godine dana.

Studiranje literature dozvolilo nam je da izvedemo zaključke, da *postojeća* preduzeća (ongoing companies) koja, uz to, sprovode proces *strategijskog menadžmenta* odvojeno pristupaju izradi *strategijskog plana* i izradi *poslovnog plana* preduzeća. Naime, *strategijski plan* služi kao osnova za izradu *poslovnih planova*. *Divizionalizovana* preduzeća koja u svom sastavu imaju veći broj *divizija*, odnosno *strategijskih poslovnih jedinica*, pišu zasebne poslovne planove za sve *strategijske poslovne jedinice* i poslovni plan preduzeća u celini, a na osnovu planova *strategijskih poslovnih jedinica* i planova (budžeta) *strategijskih funkcionalnih jedinica*. Ova preduzeća pišu poslovne planove *strategijsko-operativnog* karaktera i poslovne planove *operativnog (taktičkog)* karaktera.

Preduzeća *u nastajanju* (start-up companies), odnosno mala i srednja preduzeća (u tekstu obuhvatana kao preduzeća male privrede, pa, čak, gde je to podesno i preduzetnički poduhvati) pretežno su opredeljena pisanjem poslovnog plana traženjem slobodnih sredstava finansijera. Ova ciljna grupa čitalaca poslovnog plana želi da vidi funkcionisanje preduzeća „na papiru” u celini, odnosno da želi da se uveri u planski pristup poslovnim poduhvatima koje imaju priliku da finansiraju. Zato, poslovni plan ima *strategijsko-operativni* karakter i obuhvata vremenski period od dve do pet godina. Naravno, poslovni plan koji je pisan za ove svrhe ima izvesne specifičnosti koje nemaju poslovni planovi pisani pretežno za interne potrebe planiranja i kontrole poslovnih aktivnosti.

I u jednom i u drugom slučaju, poslovni plan ima ulogu *instrumenta strategijskog menadžmenta*. Poslovni plan koji ima *operativno-strategijski* karakter produkt je procesa *strategijskog planiranja* kao najvažnije faze procesa *strategijskog menadžmenta*, ali i procesa *operativnog planiranja*. Dok je *strategijsko planiranje* pretežno usmereno ka obezbeđivanju efektivnosti poslovanja preduzeća, dotle *operativno planiranje* pretežno je usmereno ka postizanju njegove efikasnosti. Tako, poslovni plan ima ulogu u efektivnom i efikasnom realizovanju ciljeva u promenljivoj poslovnoj sredini. Onaj poslovni plan koji ima *operativni* karakter ispoljava svoju ulogu *instrumenta strategijskog menadžmenta* u proceni izvodljivosti strategija, odnosno njihovo implementaciji.

Različite vrste i namene poslovnog plana opredeljuju različitost *metodologija* njegove izrade. Ova različitost odnosi se u prvom redu na veće ili manje obuhvatanje pojedinih elemenata poslovnog plana. U svakom slučaju, pristup procesu izrade poslovnog plana mora biti planski. To znači, da je, prema metodologiji koju zastupaju Crego i dr. u ime *Američke asocijacije za*

menadžment, neophodno najpre, obezbediti *organizaciju procesa planiranja* u smislu utvrđivanja menadžera koji su odgovorni za pisanje poslovnog plana, određivanje službi koje će u tom poslu asistirati, alociranja vremena i resursa po istom pitanju i sl. Tek onda, moguće je pristupiti *dijagnozi stanja i predviđanju okruženja* (internog i eksternog). Ova analiza internih i eksternih okolnosti treba da rezultira u dijagnozi jakih i slabih strana preduzeća, i u predviđanju šansi i opasnosti koje vrebaju iz okruženja. Na osnovu ovih konstatacija menadžeri treba da pristupe *definisanju ciljeva i strategija* na nivou preduzeća (SPJ), i na nivou pojedinih funkcionalnih područja. Posle ove istraživačko-kreativne faze u procesu izrade poslovnog plana, pristupa se fazi finog planiranja u smislu *izrade planova poslovnih funkcija*. Plan marketinga je prvi u nizu planova, na osnovu koga se donosi plan proizvodnje, plan istraživanja i razvoja i plan organizacije i upravljanja. Na osnovu ovih planova pristupa se *izradi finansijskog plana*. Poslednji korak u izradi plana je *izrada planskog dokumenta*. Kako dinamičnost faktora svekolikog okruženja preduzeća relativizira ustanovljene optimume, to na značaju dobija kontigentno planiranje. Preduzeće mora operisati sa alternativnim ishodima budućnosti i, shodno tome, mora da razvija kontigentne planove za slučaj dešavanja nekog od njih. Time se izbegava često rebalansiranje plana. Zato, finalni planski dokument mora da uključuje i ove kontigentne planove.

Prema pristupu procesu izrade poslovnog plana prof. dr *Jovana Todorovića* koji poslovni plan vidi kao sveobuhvatni plan preduzeća, potrebno je najpre utvrditi poslovne ciljeve, zatim izabrati paket ponude kojom se konkretizuje prethodno opredeljena misija preduzeća, identifikovati mogućnosti za sticanje diferentne prednosti datog paketa ponude, opredeliti metod i tempo realizacije strategijskih pravaca poslovanja, programirati aktivnosti za pojedinačna funkcionalna područja, institucionalizovati organizacionu strukturu i sistem upravljanja za implementaciju poslovnog plana, obezbediti prevođenje plana u akcije i izvršiti završnu proveru poslovnog plana.

Prema *D. Freemantle-u*, koji poslovni plan vidi kao strategijski plan SPJ, najpre je neophodno odrediti svrhu poslovnog plana, zatim definisati trenutni posao u smislu sumiranja trenutnih preformansi preduzeća, stvoriti viziju posla u budućnosti, formulisati strateške ciljeve i proceniti finansijske implikacije njihove realizacije, izvršiti testiranje planiranih aktivnosti i pristupiti pisanju poslovnog plana kao dokumenta. Napisani plan treba, zatim, prezentirati, a na kraju i sprovesti u delo, odnosno implementirati.

Poslovni plan preduzeća male privrede ima neke specifičnosti, obzirom da se u većini slučajeva kao ciljni čitaoci plana javljaju finansijeri poslovnih poduhvata (mada to ne bi smeo da bude isključivi razlog pisanja poslovnog plana). Ovaj plan najvećim delom naglašava elemente kao što su: karakter preduzetnika, gotovinski tok, kolateralizacija, ulog preduzetnika u posao (za koje su zainteresovani kreditori) i sposobnost ljudi koji će voditi posao, održivost koncepta posla, veštine i iskustvo u marketingu, istoriju uspeha, lični ulog preduzetnika i realnost finansijskih projekcija (za koje su zainteresovani investitori). Ovaj plan, po pravilu, pokriva duži vremenski period od godine dana, a uključuje i brojne elemente strategijskog plana. Preduzeća koja su u nastajanju obično imaju projektni pristup upravljanju novim poslom, obzirom da je reč o novom i vrlo često neizvesnom poslovnom poduhvatu, a što dozvoljava korišćenje nekih metoda upravljanja projektom (gantograma, dijagrama ključnih događaja, mrežnih modela).

Pisanje poslovnog plana, bez obzira na njegovu namenu i karakter, mora da uvažava izvesne *smernice* koje mogu bitno da doprinesu kvalitetu planskog dokumenta. Poslovni plan treba pisati polazeći od njegove namene, odnosno ciljne čitalačke grupe; informacije na kojima se bazira njegova izrada treba da budu relevantne, tačne i blagovremene; izrada poslovnog plana

zahteva učešće svih upravljačkih struktura, uključujući i menadžerski vrh; aktivnosti na izradi plana treba da budu koordinirane, kako bi se izbegla kolizija između pojedinih delova poslovnog plana; poslovni plan treba da odrazi uvažavanje neizvesnih i dinamičnih uslova privređivanja, a najbolji razlog za to je izrada kontigentnih planova; u proces izrade poslovnog plana ne treba ući sa predubedenjem da određena ideja mora da se realizuje. Štaviše, plan može i da odvrati od realizacije ideje, ukoliko se ista oceni suviše rizičnom; poslovni plan treba ažurirati u zavisnosti od karaktera posla; na kraju, poslovni plan treba koristiti jer se jedino tako opravdava njegova izrada.

Poslovni plan treba *implementirati*. Reč je o procesu koji je teži od samog procesa izrade poslovnog plana. U procesu implementacije plana, takođe je moguće prepoznati izvesne korake, kao što su: razvijanje programa akcije, dizajniranje sistema upravljačkog izveštavanja i kontrole, izgradnja strukture za podršku implementaciji, implementacija i kontrola pojedinačnih planova i programa akcija, njihova modifikacija, kao i sveukupna evaluacija izvršenja poslovnog plana. *Kontrola* izvršenja poslovnog plana mora da bude onoliko frekventna koliko to zahteva priroda delatnosti i promenljivost okruženja. Ona mora da bude sveobuhvatna. To znači, da se svi pojedinačni elementi poslovnog plana moraju podvrći kontroli (planovi marketinga, planovi proizvodnje, istraživanja i razvoja, organizacije i sistema upravljanja). Kontrola upućuje na izvesne korektivne akcije kojima se otklanjaju odstupanja od planiranih veličina. Međutim, brojne novonastale okolnosti dovode u pitanje održivost pretpostavki na kojim osnovama je pisan plan, te je zato neophodna njegova *revizija*. Revizija poslovnog plana u mnogome je olakšana u današnje vreme zahvaljujući mogućnostima koje nude kompjuterski programi.

U *privrednom okruženju Republike Srbije* koje se karakteriše izraženom promenljivošću, izradi poslovnog plana mora se prići na način koji je možda neuobičajen u suprotnim uslovima. Naime, usled nestabilne domaće valute, preduzeća koja žele da imaju jasnu predstavu o uspehu koji je ostvaren moraju da vode paralelnu evidenciju, u domaćoj valuti, kako to nalažu propisi, i u nekoj drugoj čvrstoj valuti (najčešće Euro). Jedino u tom slučaju, upravljačko računovodstvo i njegov najvažniji deo obračun troškova, mogu da daju relevantne informacije za poslovno odlučivanje (u ovom slučaju za pisanje i kontrolu poslovnog plana). U našim preduzećima poslovni plan nema mesto i ulogu kakvu on zaslužuje. Naglašena promenljivost okruženja koja je „opravdanje” domaćim menadžerima da je planiranje nesvrishodno, nedostatak svakolikog tržišnog okruženja koje permanentno zahteva povećanje efektivnosti i efikasnosti u poslovanju preduzeća, nepostojanje finansijskog tržišta, kao izvora sredstava za finansiranje preduzetničkih poduhvata opisanih poslovnim planom, kao i nedostatak ekonomske kulture i površno obrazovanje naših menadžera iz oblasti poslovnog planiranja razlozi su takvog stanja.

LITERATURA

1. Allen L.A., Making Managerial Planning More Effective, McGraw/Hill Book Company, 1994.
2. Arkbauer J., The McGraw-Hill Guide to Writing High-Impact Business Plan, a Proven Blueprint for Entrepreneurs, McGraw-Hill, 1994.
3. Campbell A., Alexander M., What's Wrong with Strategy?, Harvard Business Review november-december 1997.
4. Crego E., Schiffrin P., Kauss J., How to Write a Business Plan, American Management Association, 2000.
5. Drucker P., Inovacije i preduzetništvo, PS "Grmeč", 1996.
6. Đuričin D., Upravljanje pomoću projekta, Ekonomski institut i Deloitte & Touche, Beograd, 1996.
7. Erić D., O procesu strategijskog upravljanja, Ekonomski anali, br. 142., Ekonomski fakultet, Beograd, juli-septembar 2000.
8. Freemantle D., The Successful Manager's Guide to Business Planning, McGraw-Hill Book Company, 2000.
9. Hussey D., Strategic Management, Theory and Practice, 3rd ed., Pergamon, 1994.
10. Kaplan R., Norton D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 1996.
11. Kotler P., Marketing Management, 9th ed., Prentice Hall, 1997.
12. Landa M., Privredno-poslovni rečnik, englesko-srpski, srpsko-engleski, PS "Grmeč", 1998.
13. Malinić D., Divizionalno računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
14. Mašić B., Strategijski menadžment, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd, 1998.
15. Milićević V., Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
16. Milisavljević M., Todorović J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995.
17. Milisavljević M., Todorović J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
18. Milisavljević M., Todorović J., Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
19. Milisavljević M., Strategijski menadžment, Poslovna škola "Megatrend", Beograd, 1996.
20. Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola "Megatrend", Beograd, 1998.
21. Miller A., Strategic Management, McGraw-Hill, 1998.
22. Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe, 1994.

23. Mrđa N., Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju, *Ekonomika preduzeća*, januar-februar, 2000.
24. O'Hara P., *The Total Business Plan – How to Write, Rewrite and Revise*, John Wiley & Sons, Inc., 1994.
25. Paunović B., Funkcionisanje fondova “smelog” kapitala u privredi i značaj inicijalne ponude akcija, u *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 1999.
26. Paunović S., *Preduzetništvo – od biznis ideje do realizacije*, Univerzitet “Braća Karić”, Beograd, 1996.
27. Popović P., *Preduzetništvo – granice rasta*, Ekonomski institut, Centar za mala i srednja preduzeća, Beograd, 1995.
28. Ranković J., *Upravljanje finansijama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
29. Sahlman W., *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review, july-august, 1997.
30. Segev E., *Business Unit Strategy*, John Wiley & Sons, 1997.
31. Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, 1993.
32. Siegel E., Ford B., Bornstein J., *The Ernst & Young Business Plan Guide*, John Wiley & Sons, Inc., 1993.
33. Shupe A., ed., *Business Plan Handbook for Small Business*, vol.4, GALE, 1997.
34. Stevanović N., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
35. Stevanović N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
36. Stoner Dž., Friman E., Gilbert D., *Menadžment*, prevod sa engleskog, Želnid, Beograd, 1997.
37. Thomson A., Strickland A., *Strategic Management – Concepts and Cases*, 10th ed., Irwin-McGraw-Hill, 1998.
38. Tiffany P., Peterson S., *Business Plan for Dummies*, IDG Books Worldwide, 1997.
39. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
40. Wren D., Voich D., *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, PS „Grmeč”, Beograd, 1994.
41. Zider B., *How Venture Capital Works*, Harvard Business Review, november-december, 1998.