



# **PRIRUČNIK ZA IZRADU POSLOVNOG PLANA**

**Projekat studentsko preduzetništvo/poduzetništvo**



**imamideju.ba**

**PROJEKAT STUDENTSKO PREDUZETNIŠTVO/PODUZETNIŠTVO**

**PROGRAM: IMAM IDEJU**

# **PRIRUČNIK ZA IZRADU POSLOVNOG PLANA**

**Projekat:**

Studentsko preduzetništvo/poduzetništvo u BiH

**Naziv dokumenta:**

Priručnik za izradu poslovnog plana

**Autorski tim za izradu priručnika:**

Fuad Strik  
Marko Martić  
Ognjen Đukić  
Aleksandar Blagojević

**Likovno-grafička priprema:**

GEA – Centar za istraživanja i studije

**Štampa:**

Atlantik d.o.o.

**Za štampu:****Tiraž:**

200

**Godina izdanja:**

2012.

# SADRŽAJ

Biti preduzetnik .....	4
Predgovor .....	5
PRVI KORAK: IMATI IDEJU .....	7
Tehnike kreativnog razmišljanja.....	8
Kako prepoznati pravu priliku i doći do dobre poslovne ideje? .....	8
Razlika između preduzetnika, menadžera i inovatora .....	10
SWOT analiza za preduzetnika .....	12
DRUGI KORAK: PLANIRATI .....	16
Šta je biznis plan i koja je njegova svrha?.....	16
Osnovni elementi biznis plana.....	17
<i>Sažetak biznis plana</i> .....	19
<i>Proizvod/usluga i opis procesa izrade</i> .....	23
<i>Informacije o tržištu (kupci, dobavljači, konkurencija)</i> .....	25
<i>Plan prodaje i nastupa na tržištu</i> .....	29
<i>Troškovi</i> .....	45
<i>Bilans uspjeha</i> .....	53
<i>Plan novčanih tokova</i> .....	54
TREĆI KORAK: ISKORISTITI PRILIKU.....	59
Registracija biznisa .....	59
Organizacija poslovanja.....	64
Procjena rizika .....	65
ČETVRTI KORAK: OSTVARITI USPJEH .....	73
Oni su uspješni, zašto ne biste i vi! .....	73

## **Biti preduzetnik**

Istorijski gledano, svijet se od davnina oslanjao na preduzetnike. Preduzetnici su bili lovci, istraživači, inovatori, pronalazači, izumitelji,..., da bi kasnijim razvojem društva i diverzifikacijom poslova, preduzetnici postali zanatlije, trgovci, poljoprivrednici. Međutim, tek u posljednjih 60 godina, a posebno sa razvojem informatičkog društva, preduzetnici dobijaju prepoznatljiviju formu i postaju ono što su danas: osnova, kičma i zdravo tkivo svake nacionalne pa i svjetske ekonomije. Preduzetništvo se danas, kao socio-ekonomska pojava, nalazi na svom vrhuncu, tako da čak i u vrijeme globalne krize preduzetništvo ima rastući trend. Fenomen preduzetništva predmet je proučavanja mnogih teoretičara pa su, primjera radi, 2006. godine dvije Nobelove nagrade otišle upravo u ruke autora koji su svoje teze bazirali na preduzetništvu (*Edmund S. Phelps i dr. Muhammad Yunus*).

Ipak, i pored svega, mitovi o preduzetništvu su i dalje brojni. Jedan od najčešćih je taj da se preduzetnik rađa. Ako bi to prihvatili zdravo za gotovo, onda bi morali prihvatiti i to da je ukupan broj preduzetnika ograničen samo na onaj broj ljudi koji su se rodili kao takvi. U tom sučaju i pisanje ovog priručnika ne bi imalo mnogo smisla jer bi njegov sadržaj bio namijenjen samo „rođenim“ preduzetnicima. Stvarnost, međutim, pokazuje nešto sasvim drugo. Pored talenta, ili osjećaja za biznis kako se to često kaže, za preduzetnički uspjeh daleko je važniji rad, svakodnevno učenje, razvijanje novih vještina i želja za uspjehom. Uspjeh u biznisu su ostvarili i ljudi sa manje preduzetničkog talenta ali sa mnogo svakodnevnog rada i ogromnom željom za uspjehom. Jer preduzetničko razmišljanje je u svojoj suštini vjerovanje u uspjeh. Svaka odluka o ulasku u određeni poslovni poduhvat se u osnovi temelji na prepoznatoj poslovnoj prilici i pozitivnom očekivanju, odnosno, vjerovanju u uspjeh. To može biti očekivanje novog zapošljavanja, očekivanje dodatne zarade ili uopšte, očekivanje bolje budućnosti. Prema tome, biti preduzetnik znači vjerovati u sebe, pozitivno razmišljati, donositi odluke i preuzimati odgovornost. Ono što je još važnije, biti preduzetnik znači imati slobodu, slobodu u izboru karijere i vlastitog puta do uspjeha.

S druge strane, biti preduzetnik u zemlji kao što je Bosna i Hercegovina nije nimalo lako. Vjerovanje u vlastiti uspjeh u uslovima kada ste suočeni sa brojnim lokalnim barijerama i izloženi globalnoj konkurenciji je zaista teško. Postoji li međutim alternativa? Čekati da neko drugi odluči umjesto nas i istovremeno se nadati vlastitom uspjehu nije opcija. Više od pola miliona osoba evidentiranih na zavodima za zapošljavanje u BiH, od kojih gotovo svaka druga pripada populaciji mladih, još uvijek čeka! Uostalom, za uspješne preduzetnike se kaže da imaju sposobnost prepoznati pravu priliku, možda je program „Imam ideju“ upravo jedna od njih.

## Predgovor

Ovaj priručnik nastao je s ciljem da se studentima uključenim u program „Imam ideju“, u okviru projekta Studentsko preduzetništvo/poduzetništvo, pomogne u definisanju poslovne ideje i izradi poslovnog plana. Sadržaj priručnika koncipiran je tako da kroz četiri tematska poglavlja prati logički slijed razvoja jednog preduzetničkog poduhvata, od nastanka ideje sve do izrade poslovnog plana i odluke o registraciji biznisa.

U skladu s tim, prvo poglavlje koje nosi naziv „Imati ideju“, tematski je posvećeno nastanku poslovne ideje, načinima za dolazak do nje i karakteristikama dobre poslovne ideje. Pored toga, u ovom poglavlju objašnjen je sam pojam preduzetnika i preduzetničkog razmišljanja te ukazano na razliku između preduzetnika, menadžera i inovatora. Prvo poglavlje završava SWOT analizom kao jednim od najčešće korištenih alata za donošenje važnih preduzetničkih odluka kroz procjenu vlastitih snaga i slabosti te analizu prilika i prijetnji iz okruženja.

Drugo poglavlje sadržajno predstavlja najobimniji dio priručnika. U njemu je detaljno predstavljen poslovni plan kao metodološki alat za razradu i testiranje poslovne ideje te ukazano na značaj planiranja za ispravno odlučivanje. Na bazi toga i prva odluka o tome da li poslovna ideja ima smisla ili ne, donosi se baš u okviru ovog poglavlja. U ovom dijelu priručnika opisani su osnovni elementi poslovnog plana, počevši o tržišta i tehničko-tehnološkog aspekta poslovnog plana, pa sve do izrade osnovnih finansijskih izvještaja i procjene opravdanosti ulaganja u željeni preduzetnički poduhvat.

Vodeći se logikom da je zamišljena poslovna ideja uspjela položiti test nakon razrade u okviru drugog poglavlja ovog priručnika, treće poglavlje stavlja akcenat na organizaciju poslovanja i sam čin registracije biznisa. Pretpostavlja se, dakle, da postoji opravdanost ulaganja u željeni preduzetnički poduhvat i da je sada potrebno jasno definisati uloge i odgovornosti unutar tima koji stoji iza te poslovne ideje. Pored toga, potrebno je i donijeti odluku o registraciji biznisa, odnosno izabrati onu pravnu formu koja će najviše odgovarati djelatnosti i planiranom obimu poslovanja. U skladu s tim u ovom dijelu priručnika predstavljeni su osnovni koraci u procesu registracije biznisa uključujući i pregled najznačajnijih troškova, bilo da se radi o registraciji preduzeća ili registraciji preduzetničke djelatnosti, odnosno, obrta.

I konačno, četvrto poglavlje priručnika govori o uspješnim preduzetnicima i preduzeticama iz okruženja, na lokalnom i globalnom nivou, koji su uspjeli u svom preduzetničkom poduhvatu i čiji put do uspjeha može biti vrijedno iskustvo i motivacioni faktor za sve one koji tek počinju. Sadržajno, te stilski i terminološki, ovaj dio priručnika se razlikuje od prethodna tri poglavlja i specifičan je radi toga što ima za cilj podstaći studente da u primjerima drugih prepoznaju svoju šansu za uspjeh i „**preduzmu**“ prvi korak na svom preduzetničkom putu. To je uostalom i temeljni cilj projekta „Studentsko preduzetništvo/poduzetništvo“ zbog čega bi se i ovaj predgovor mogao zaključiti jednostavnim pozivom mladim preduzeticima, krenimo!

1.



**IMATI IDEJU**



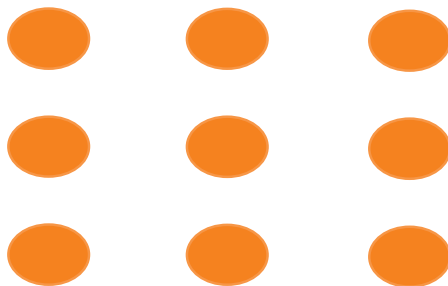
## PRVI KORAK: IMATI IDEJU

Kada je preduzetništvo u pitanju, s pravom se kaže da sve kreće od **ideje**. Imati dobru ideju je preduslov uspjeha pa je „smišljanje“ ideje prvi korak koji morate preduzeti da biste uopšte kročili u svijet preduzetništva. Ideja je dakle ta koja pokreće, postavlja se onda pitanje kako doći do nje?

Naravno, odgovor na to pitanje nije jednostavan niti univerzalan. Međutim, ono što je univerzalno je to da je dolazak do poslovne ideje uvijek u bliskoj vezi sa prepoznavanjem neke poslovne prilike. Može se čak reći da u osnovi svake poslovne ideje stoji uočena prilika na tržištu. Ponekad su prilike na tržištu neki neriješeni problemi koji vam mogu dati signal o potrebi za određenim poboljšanjima, ponekad su to određene potrebe kupaca koje nisu zadovoljene, ponekad je to kreiranje nekih sasvim novih potreba koje do tada čak nisu ni postajale. U skladu s tim i vaša poslovna ideja može biti nešto potpuno novo, proizvod ili usluga koji još nisu viđeni na tržištu, ali, takođe, može biti i blago modifikovanje postojećih proizvoda i usluga ili sasvim neznatna promjena na nekom predmetu koja život čini prijatnim, jednostavnijim, jeftinijim...

Za dolazak do novih ideja posebno je važna kreativnost ili stvaralaštvo. Kreativnim se smatraju one osobe koje imaju sposobnost da na osnovu vlastite mašte stvore nešto novo. Kreativnost je vrlo važna karakteristika uspješnog preduzetnika. Nažalost, kreativnost se mijenja i najčešće opada s godinama, obrazovanjem i korištenjem. Stečene navike i iskustvo nam često nameću okvire koji sputavaju našu kreativnost. Da biste oslobodili svoj um i razmišljali kreativno, ponekad je dobro stvari pogledati i na drugačiji način, izvan uobičajenog načina razmišljanja. Zbog toga pokušajte iskoristiti svoje najkreativnije momente na najbolji način.

### Mini test kreativnosti



*Zadatak: jednim potezom olovke, s najviše četiri prave linije, pokušajte spojiti svih devet tačaka na slici. (Napomena: rješenje zadatka nalazi se na kraju ovog poglavlja)*

## Tehnike kreativnog razmišljanja

Jedan od načina da podstaknete svoje stvaralaštvo je i korištenje tehnika kreativnog razmišljanja, a svakako najpoznatija među njima je *brainstorming*. *Brainstorming* predstavlja tehniku kreativnog razmišljanja koja potpomaže dolazak do novih ideja kroz oslobađanje od stečenih predrasuda, formalnog ponašanja i uobičajenog načina razmišljanja. *Brainstorming* se u osnovi sastoji od dvije faze gdje je prva posvećena generisanju ili „bujici“ novih ideja po čemu je, uostalom, i sama tehnika dobila ime. U okviru ove prve faze tim ili grupa koja učestvuje u *brainstorming* sesiji ima zadatak da predloži što više ideja ili rješenja koja se odnose na neki unaprijed zadani problem ili pojam. Cilj ove faze je doći do što većeg broja prijedloga bez obzira na njihov kvalitet. Zbog toga je veoma važno, prije otpočinjanja *brainstorming* sesije, stvoriti prijateljsku atmosferu u kojoj se svi učesnici osjećaju slobodno da iznesu svoje mišljenje ili prijedlog, bez obzira šta o tome mislili ostali članovi grupe. Čak naprotiv, iznošenje neobičnih ili pomalo „luckastih“ ideja je dobrodošlo kako bi se i drugi podstakli da kreativno razmišljaju, dok je svaka kritika ili ocjenjivanje iznesenih prijedloga u ovoj fazi apsolutno zabranjeno. Prva faza *brainstorming* sesije završava obično onda kada grupa iscrpi sva nova rješenja i kada se dođe do dovoljno velikog broja neobičnih prijedloga ili ideja.

Tek nakon toga pristupa se drugoj fazi *brainstorming* sesije kada dolazi do ocjenjivanja svih iznesenih prijedloga pri čemu se onda formira lista najinteresantnijih ideja o kojima grupa dalje diskutuje.



### Vježba

Koristeći *brainstorming* tehniku kreativnog razmišljanja pokušajte u okviru tima doći do liste od najmanje 20 prijedloga na koji način je moguće upotrijebiti spajalicu za papir.

## Kako prepoznati pravu priliku i doći do dobre poslovne ideje?

### Prilika ili ideja

Ideje se nalaze na svakom uglu. Ideju možete dobiti na različite načine, sasvim slučajno, npr. posjetom drugom gradu ili državi, kroz razgovor sa novim ljudima ili čitanjem literature koju inače ne čitate. Ono što je potrebno je da uvijek posmatrate stvari preduzetničkim očima, da u svemu vidite ideju i da svaku ideju ocjenjujete kao priliku. Potrebno je dosta prakse i iskustva da brzo evaluirate ideju – da joj pravilno odredite dobre i loše strane. Evaluacija ideje je kompleksan proces jer obuhvata mnoštvo ulaznih

informacija ali kao u sportu, gdje trening poboljšava performanse sportiste, tako i analiziranje mnoštva ideja ubrzava proces uz smanjivanje mogućnosti za greške. Za evaluaciju ideje ključna je preduzetnička budnost ali i kritičko analiziranje ideje. Prema tome, poput novca, ideja je važan alat u rukama dobrog preduzetnika.

S druge strane, pronalazak prave ideje je samo prvi korak u pretvaranju preduzetničke kreativnosti u priliku. Ponekad se čak važnost ideje i precjenjuje u odnosu na ostale korake. Realnost nam pokazuje da je veoma malo biznisa uspjelo zahvaljujući isključivo briljantnoj ideji, mnogo češće uspjeh je rezultat dobrog testiranja ideje i sposobnosti pretvaranja ideje u priliku. Suština preduzetništva je, dakle, iskorištavanje prilika. Treba međutim znati da od svakih 100 ideja koje budu razrađene ili prezentovane u formi biznis plana, maksimalno 4 budu uspješno implementirane. Nažalost, mnogi preduzetnici potroše ogromnu količinu vremena i truda pokušavajući implementirati dobru ideju, ali na pogrešan način koji ne odgovara prilici na tržištu. Zbog toga je za preduzetnika od velike važnosti da brzo procjeni potencijal ideje i, ukoliko on postoji, iskoristi ukazanu priliku na tržištu.

#### **Vježba**

1. Napravite kratku listu (ne više od 25 unosa) stvari koje većina ljudi koristi svaki dan: hrana, kuće, automobili, energija (električna, toplotna), telefoni, računari, odjeća, itd;
2. Razmislite o načinima kako olakšati upotrebu jedne od navedenih stvari. Navedite načine kako pojeftiniti, ubrzati ili smanjiti/povećati tu stvar/uslugu. Sačuvajte sve što ste napisali bez obzira što može zvučati nerealno;
3. Pogledajte listu koju ste napravili i razmislite da li kombinovanje tih stvari olakšava upotrebu klijentu. Npr. kombinacija automobila i hrane je rezultirala idejom o *drive-in* restoranima.
4. Napravite listu biznisa i proizvoda koji nisu postojali prije 50 godina, prije 25 godina ili prije 10 godina. Istražite internet u potrazi za idejama i primjerima, posjetite stranice tipa *Trendwatching* ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)).
5. Analizirajte vlastite sposobnosti i iskustvo. Napravite listu stvari koje možete raditi dobro. Napravite listu stvari koje bi željeli naučiti. Napravite listu zadataka ili obaveza koje ne volite izvršavati. Jedno od ovih može voditi do dobre ideje.
6. Kombinujte neke proizvode/usluge sa prve liste sa vašim sposobnostima i na osnovu toga pokušajte razviti novu ideju. Istražite poslovne trendove i niše tako što ćete pratiti naslove najpopularnijih knjiga i web stranica. Čitajte magazine i blogove radi pronalaska inspiracije za novu ideju.
7. Istražite šta bi ljudi voljeli imati a nemaju jer trenutno ne postoji na tržištu.

Najčešće pitanje koje preduzetnici s novom poslovnom idejom postavljaju ljudima oko sebe je: „šta mislite o mojoj ideji, da li je ona dobra?“. Još češće se dešava da to pitanje postavljaju u fazi kada su najviše posvećeni svojoj poslovnoj ideji (kaže se ponekad da je

preduzetnik u ovoj fazi „zaljubljen“ u svoju ideju) i kada nisu spremni da objektivno sagledaju sve faktore, često čak ni ne želeći da čuju neko kritičko mišljenje. Zbog toga je veoma važno naglasiti da preduzetnici odgovor na gore navedeno pitanje, prije svega moraju dati sami sebi, tj. dokazati prvenstveno sebi da taj preduzetnički poduhvat ima smisla i da je poslovno ideja dobra. U tome je od ključne važnosti da na postavljena pitanja daju racionalne odgovore gdje biznis plan, kao metodološki alat za testiranje poslovne ideje, igra presudnu ulogu o čemu će uostalom više govora biti u nastavku teksta. U svakom slučaju, jedinu ispravnu i konačnu ocjenu o tome da li je naša poslovna ideja dobra daće tržište. Ipak, u početnoj fazi od pomoći nam može biti ako sebi postavimo nekoliko jednostavnih pitanja:

- Da li, i na koji način, naša poslovna ideja rješava problem kupaca/klijenata?
- Zbog čega su potencijalni kupci spremni da izvodje novac za naš proizvod ili uslugu?
- Znamo li, i možemo li, sprovesti zamišljenu poslovnu ideju u djelo?
- Da li je proizvod ili usluga nastao iz naše poslovne ideje značajno drugačiji od već postojećih i zbog čega niko drugi do sada nije realizovao sličnu poslovnu ideju?
- Koliko dugo smo spremni baviti se tim biznisom i da li smo dugoročno zadovoljni očekivanom zaradom?

### **Razlika između preduzetnika, menadžera i inovatora**

Kao što je već pomenuto u uvodu priručnika, preduzetnik se ne rađa, preduzetnik se postaje. Da bi pojedinac bio uspješan preduzetnik on mora biti predan, uporan, inteligentan, mora da prepozna pravu priliku, da ima potrebne veze i sredstva da iskoristi tu priliku i ono što je posebno važno, da uvijek radi na unapređenju kako sebe tako i svog biznisa.

### **Preduzetnik i inovator nisu isto**

Često se javlja nesporazum, kako u praksi tako i u literaturi, između prirode i cilja preduzetnika i inovatora. Inovator je osoba koja stvara nešto po prvi put i motivisana je isključivo vlastitim radom i vlastitim idejama. Sa druge strane, preduzetnik živi za vlastitu organizaciju i učiniti će gotovo sve da osigura njen rast i razvoj. Inovator daje rješenje za određeni problem, preduzetnik ga modifikuje, plasira na tržište i vodi organizaciju koristeći i alocirajući različite resurse poput ljudskog rada i sirovina.

## Preduzetnik i menadžer nisu isto

Iako su preduzetnici često i menadžeri, postoji ipak značajna razlika između klasičnog menadžera i preduzetnika menadžera:

<b>Fokus preduzetnika</b>	<b>Osnovni koncepti</b>	<b>Menadžerski fokus</b>
Motivisan prilikom	<b>Strategijska orijentacija</b>	Motivisan kontrolisanim resursima
Revolucionarna sa kratkim trajanjem	<b>Privrženost poslovnoj prilici</b>	Evolucijska sa dugim trajanjem
Povremeno korištenje ili rentanje neophodnih resursa	<b>Privrženost resursima</b>	Vlasništvo ili upošljavanje neophodnih resursa
Ravna sa više neformalnih mreža	<b>Organizacijska struktura</b>	Hijerarhija
Bazirana na stvaranju vrijednosti	<b>Filozofija nagrađivanja</b>	Bazirana na odgovornosti i senioritetu
Brzi rast je prioritet; rizik se prihvata sa ciljem postizanja rasta	<b>Orijentacija prema rastu organizacije</b>	Siguran, spor i stabilan rast
Promovisanje općeg traganja za prilikama, neuspjeh se osjeća	<b>Preduzetnička kultura</b>	Potruga za prilikama organizirana kontrolisanim resursima; neuspjeh se kažnjava

Kao što je već navedeno, preduzetnik je za razliku od menadžera i inovatora motivisan prilikom. Prije nego što se uopšte upusti u poslovni poduhvat sa željom da iskoristi uočenu priliku na tržištu, analiza okruženja i samospoznaja su veoma važni za donošenje odluke. Da bi bio u stanju ispravno donositi odluke, preduzetnik prvo mora spoznati sebe, objektivno sagledati svoje sposobnosti i biti spreman u trenutku kada se prava prilika ukaže. Koliko je samoanaliza važna možemo vidjeti iz primjera profesora *Johna H. Smitha* koji je jednom prilikom na predavanju u Sarajevu (juni 2010.) ispričao slijedeće:

”Moj čitav život je bio borba – i to najčešće borba protiv samog sebe. Potekao sam iz izuzetno siromašne porodice i od rođenja imam značajnih problema sa vidom. Moje porijeklo mi je usadilo taj žar za borbom i prevazilaženjem prepreka. Veoma rano u životu sam naučio da je samoanaliza jedan od ključnih načina da postignem ono što želim. Da pojasnim: u srednjoj školi sam igrao košarku da bih bio kandidat za sportsku stipendiju na koledžu. Moja prirodna pozicija bi bila nisko krilo, ali moj vid to nije dozvolio tako da sam se u potpunosti orjentisao na igru ispod koševa i na jaku i čvrstu

odbranu – analizirao sam sebe i znao sam da ne mogu biti šuter, ali mogu biti najbolji odbrambeni igrač kojeg je moja škola imala. Kasnije, kada sam postao preduzetnik, došao sam u situaciju da saradujem sa timom koji je bio sastavljen u velikoj mjeri od ljudi čiji mentalni sklop je potpuno drugačiji od mog. Ja nisam strpljiv tip, poprilično sam nervozan i težak za saradnju, tražim previše i prilično sam bučan. Ali više mi je stalo do uspjeha tog biznisa. Analizirao sam sebe, članove tima i zadatke koji su pred nama i znao sam da moja ličnost u tom timu neće postići željeni rezultat, pa sam radio najočitije: radio sam sve suprotno od onog što mi je govorio instinkt i posao je uspio. Članovi tima su bili sretni, radili su značajno produktivnije i taj uspjeh me je doveo na mjesto potpredsjednika jedne od najvećih poljoprivrednih banaka u SAD. I danas to radim, analiziram svoje snage i slabosti i uvijek se prilagođavam novim situacijama da bih izvukao maksimum iz njih.”

Iz predavanja profesora Humphreysa već možemo naslutiti jednu važnu osobinu za bavljenje preduzetništvom, sposobnost samoanalize. A da bi se uspješno samoanalizirali i uvidjeli da li smo “materijal” za preduzetnika ili to tek trebamo postati, moramo postaviti nekoliko pitanja koja će nam olakšati analizu.

### **SWOT analiza za preduzetnika**

Pitanja sama po sebi nisu dovoljna, potrebno je nekako smjestiti te odgovore da bi mogli vidjeti gdje je potrebno intervenirati da bi usvojili preduzetničko razmišljanje. Jedan od najrasprostranjenijih alata za analizu je tzv. SWOT matrica. SWOT matrica (**S**trength – snaga; **W**eakness – slabost; **O**pportunity – prilika; **T**hreat – prijetnja) je grafički prikaz pitanja koja smo postavili u sklopu samoanalize. Tu moramo navesti:

- Vlastite interne snage (strengths) – npr. kreativnost, ambicija, inteligencija itd. Dakle svi vlastiti atributi koji će biti iskorišteni za postizanje poslovnog cilja;
- Vlastite slabosti (weakness) – npr. neodlučnost, rezervisanost prema riziku, manjak samopozdanja, jezičke barijere, itd.

Vlastita snaga i slabosti su interni faktori na koje preduzetnik vremenom, samoanalizom, korekcijama u ponašanju i poslovanju i iskustvom može djelovati. Veoma je važno identifikovati vlastite slabosti kako bi se radilo na njima i kako bi se i one vremenom pretvorile u snage. Prilikom donošenja odluke u kretanju u određeni poslovni poduhvat, od pomoći u identifikaciji vlastitih slabosti može biti poređenje sa direktnim konkurentom. svi interni aspekti u kojim je konkurencija bolja predstavljaju naše slabosti.

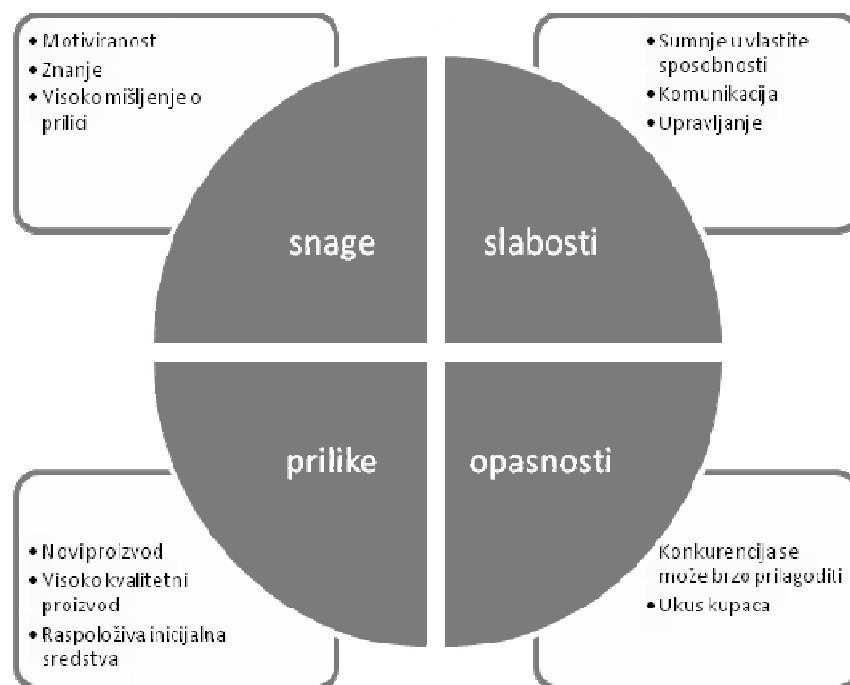
- Prilike (opportunities) – vanjski faktor koji je od ogromnog značaja za preduzetnika jer preduzetnik djeluje tamo gdje vidi priliku – to je uostalom zlatni postulat preduzetništva
- Prijetnje (threats) – svi vanjski faktori koji su potencijalna prepreka za preduzetnika.

Prilike i prijetnje su kao vanjski faktori izvan našeg uticaja ali svojim djelovanjem mogu u većoj ili manjoj mjeri imati uticaj na naše poslovanje. Zbog toga je veoma važno da ih identifikujemo.

**Primjer:** mladi preduzetnik živi u Banjaluci i razmišlja o pokretanju vlastitog biznisa – pekare njemačkih peciva.

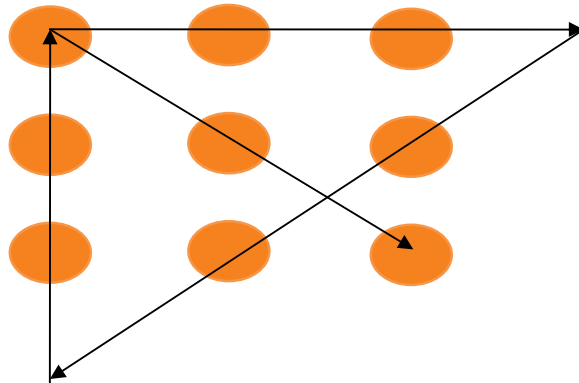
- Snage: predanost radu – ogromna želja da ne čeka nečiju ponudu da počne da radi poslije fakulteta; znanje – dugi niz godina tokom raspusta radio je kod roditelja u porodičnoj pekari i poznaje zanat, uz to ima rodbinu koja se u Njemačkoj bavi pekarskim poslovima; smatra da je pekarski posao plemenit.
- Slabosti: nije siguran da bi se lako prilagodio na životni stil koji pekarstvo zahtjeva; ne zna da upravlja ljudima – komunikacija mu ponekad predstavlja problem; ne radi dobro pod stresom – pokušava zadovoljiti većinu pa ga neuspjeh deprimira.
- Prilike: u Banjaluci nema mnogo pekara koja nudi peciva pripremljena na njemački način; postoji veliki broj ljudi u gradu koji su živjeli u Njemačkoj i koji često pričaju o njemačkim pecivima; može koristiti neiskorištene resurse pekare svojih roditelja za početak biznisa;
- Prijetnje: konkurencija može relativno brzo početi proizvoditi slične proizvode; kritična masa ljudi je ipak navikla na određeni ukus peciva.

Grafički prikazano ovaj primjer izgleda ovako:



Kao što je prikazano na grafu, za preduzetnika je bitno da analizira sebe kroz samoanalizu i da analizira vanjsko okruženje u potrazi za prilikama. Ali bez samoanalize nema ni analize prilika. Ako želimo biti preduzetnici onda moramo znati sve o sebi, i po potrebi se korigovati da bi maksimizirali mogućnost za uspjeh. U navedenom primjeru, mladi preduzetnik mora prvenstveno raditi na povećanju povjerenja u vlastite sposobnosti sa ciljem da unaprijedi svoje komunikacione i menadžerske vještine.

#### Rješenje testa kreativnost s početka poglavlja



**Imati ideju – biti kreativan – razmišljati izvan okvira!**



2.



**PLANIRATI**

## DRUGI KORAK: PLANIRATI

Analizirali ste ideju i prepoznali dobru priliku. Razmislili ste o potrebnim resursima, organizaciji i proizvodnju/usluzi koju ćete plasirati na tržište i vrijeme je da krenete u realizaciju svoje ideje. U slučaju da tražite novac od banke, neke druge finansijske institucije, potencijalnog partnera ili klijenta, u većini slučajeva desiće vam se situacija kao u sljedećem primjeru.

### Primjer

Nakon dugogodišnjeg istraživanja potreba tržišta za sanacijom i odlaganjem životinjskog i bio otpada, jedan poznati bosansko-hercegovački preduzetnik uložio je značajna sredstva u razvoj i dizajn postrojenja za sanaciju životinjskog i bio otpada. Postrojenje bi, pored sanacije, proizvodilo i toplotnu/električnu energiju te biognojivo. Nakon razgovora sa potencijalnim kupcima, preduzetnik je dobio instrukcije da pokuša pronaći i povoljne finansijske aranžmane za kupce, što je preduzetnik pokušao kroz razgovor sa međunarodnim finansijskim institucijama (IFI). Ono što je dobio kao odgovor od institucija kojima se obratio je: **“POŠALJITE NAM DETALJAN BIZNIS PLAN**, pa ćemo razgovarati o eventualnom finansiranju”.

## Šta je biznis plan i koja je njegova svrha?

Biznis plan je pisani dokument kojim preduzetnik opisuje sve relevantne eksterne i interne elemente svog biznisa. Biznis plan je obično sastavljen od niza drugih operativnih planova poput marketing, finansijskog, proizvodnog ili operativnog plana. U biznis planu se navode kratkoročne i dugoročne odluke koje se obično odnose na prve tri godine postojanja biznisa. Zbog toga se biznis plan naziva i taktikom preduzetnika koja daje odgovor na pitanja: 1) gdje sam sada? 2) gdje idem? 3) kako ću stići tamo?

Biznis plan je plan puta za biznis. Napravimo paralelu sa putovanjem iz Sarajeva u Helsinki vlasitim vozilom. Postoji nekoliko mogućih putanja od kojih svaka ima svoje troškove, različito trajanje i energiju koja je potrebna da se pređe taj put. Poput putnika na ovom putu, preduzetnik mora donijeti neke važne odluke i prikupiti što više informacija prije pripremanja plana puta.

Dobar plan puta sastoji se i od predviđanja eksternih faktora poput troškova popravke vozila u slučaju nesreće, vremenskih uslova, stanja na cestama, stvari koje treba vidjeti i dostupnih parkinga. Ovi faktori su van kontrole putnika i moraju se naći u planu, kao što u biznis planu preduzetnik mora navesti eksterne faktore: uticaj novog ili izmjenjenog pravnog okvira svoje djelatnosti (npr. u Federaciji BiH u toku 2011. i 2012. godine zakonska regulativa proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora je mijenjana dva

puta i dodatne promjene su najavljene u narednom periodu); faktor konkurencije; faktor socijalnih promjena (npr. ukoliko preduzetnik planira pokrenuti biznis bebi-proizvoda potrebno je obratiti pažnju na broj novorođenčadi, ukupni natalitet i sl.); faktor promjena u potrebama klijenata i novim tehnologijama (npr. u narednih 5 godina *cloud* tehnologije će povećati svoj udio i smanjiti potražnju za flash i HDD memorijom).

Sa druge strane i putnik i preduzetnik moraju znati koliko novčanih sredstava i vremena će biti potrebno. Moraju predvidjeti prednosti i mane mogućih putanja koje imaju na raspolaganju – tj. moraju poznavati interne faktore. Za preduzetnika je bitno da zna kakav će marketing imati, koji obim proizvodnje i koliko resursa će angažovati u svom biznisu.

Postoji najmanje 5 osnovnih razloga zašto pisati biznis plan:

- Radi testiranja poslovne ideje – pisanje biznis plana je **najbolji način** za testiranje ideje i dolazak do odgovora na pitanje da li je poslovna ideja dobra ili ne! Pisanje biznis plana je poput sigurnosne mreže – bolje izgubiti vrijeme pišući biznis plan nego izgubiti vrijeme, novac i resurse implementirajući lošu ideju;
- Radi poboljšanja šansi za uspjeh – u toku pisanja biznis plana prikuplja se velika količina informacija važnih za biznis. Analitički pristup tržištu i detaljno planiranje kako se radi u biznis planu olakšava stvarnu implementaciju biznis ideje;
- Radi prikupljanja sredstava – ove stavku smo već spomenuli kroz primjer sa početka poglavlja;
- Radi povećanja efikasnosti i efektivnosti biznis planiranja – biznis plan daje inicijalne planove koji se naknadno revidiraju i prilagođavaju novim tržišnim okolnostima. Lakše je revidirati plan nego raditi bez plana ili planirati iz početka;
- Radi uvođenja novih partnera – ukoliko smatrate da vašem biznisu trebaju dodatni partneri biznis plan je osnovni dokument kojim ćete se koristiti u razgovoru sa potencijalnim partnerima.

Biznis može uspjeti i bez biznis plana, ali to je obično rezultat spleta okolnosti. Uspješan preduzetnik se nikada ne oslanja isključivo na sreću.

## **Osnovni elementi biznis plana**

Biznis plan je dakle pisana budućnost vašeg biznisa – tačnije to je tekstualni opis onoga što planirate uraditi i kako to planirate uraditi. Sam proces pisanja biznis plana za preduzetnika može dati odgovor na mnoga pitanja ili nedoumice koje ima u vezi svog poslovnog poduhvata. Tokom pisanja biznis plana preduzetnik sažima svoje ciljeve, strategije, potencijalne probleme i načine kako da se zaobiđu ti problemi, utvrđuje organizacijsku strukturu biznisa, definiše količinu potrebnog kapitala za pokretanje i održavanje biznisa dok ne postane samoodrživ (dok ne dosegne *break-even* tačku) i sl.

Pisanje biznis plana je, dakle, aktivnost koja se ni u kojem slučaju ne smije podcijeniti i koja zahtjeva mnogo truda u istraživanju i prikupljanju informacija, kao i u samom pisanju. Zbog toga i savjet da sami pišete svoj biznis plan jer na taj način istovremeno prolazite i kroz proces razrade poslovne ideje. Iako se često razlikuju u svojoj formi, logika biznis planova je manje-više uvijek ista i prati određene metodološke cjeline koje sadrži svaki biznis plan:

- **Informacije o podnosiocu poslovnog plana** – u ovom dijelu se prezentuju osnovne informacije koje dokazuju osposobljenost i kapacitet podnosioca poslovnog plana da realizuje zamišljenu poslovnu ideju;
- **Informacije o proizvodu/usluzi** - u ovom dijelu poslovnog plana govori se o samom proizvodu ili usluzi, karakteristikama kao i o tehničko-tehnološkom postupku izrade proizvoda/usluge;
- **Informacije o tržištu** - u ovom dijelu analiziraju se potencijalni kupci, dobavljači i konkurencija. Takođe, u ovom dijelu poslovnog plana definiše se plan nastupa na tržištu, određuju se načini prodaje i pristupa ciljnim kupcima. Važno: biznis plan je nemoguće kvalitetno uraditi bez provedenog istraživanja tržišta!
- **Informacije o rezultatima i očekivanim efektima** – u ovom dijelu predviđa se finansijsko poslovanje kroz izradu osnovnih finansijskih izvještaja (novčani tok, bilans stanja i bilans uspjeha) te navode drugi finansijski pokazatelji poput analize tačke preloma, procjene opravdanosti ulaganja i sl.

Detaljnijom razradom gore navedenih cjelina dolazimo do strukture biznis plana koji se koristi u okviru programa „Imam ideju“ i koji sadrži sljedeće elemente:

- Sažetak;
- Osnovni podaci o podnosiocu poslovnog plana;
- Opis proizvoda/usluge i proces izrade;
- Informacije o tržištu (kupci, dobavljači, konkurencija);
- Plan prodaje i nastupa na tržištu (marketing plan);
- Projekcija troškova;
- Identifikaciju potrebnih ulaganja za početak rada;
- Očekivani bilans uspjeha;
- Plan novčanih tokova;
- Procjena rizika;
- Organizaciju poslovanja

Imajući u vidu da za mnoge preduzetnike pisanje biznis plana ponekad djeluje veoma komplikovano i obeshrabrujuće, na narednim stranicama urađen je osvrt na svaki od navedenih elemenata sa detaljnim opisima i primjerima, a sve kako bi se studentima sa preduzetničkim ambicijama pomoglo da razumiju logiku poslovnog planiranja i olakša postupak pisanja i izrade biznis plana.

## Sažetak biznis plana

Sažetak predstavlja uvodni dio biznis plana. Pored osnovnih kontakt informacija o podnosiocu, sažetak biznis plana oslikava osnovni koncept koji preduzetnik pokušava razviti. Mnogi investitori smatraju ovaj uvodni dio posebno važnim zato što na samom početku vide ideju biznisa, očekivane efekte i iznos potrebnih sredstava. Važno je istaći da se ova sekcija biznis plana piše tek po završetku pisanja ostalih sekcija. Sažetak biznis plana, koji ne bi trebao biti duži od dvije stranice, ima za cilj da privuče pažnju potencijalnog investitora, poslovnog partnera ili finansijera. Prema istraživanjima *Harvard Business Review-a*, 98% investitora na osnovu sažetka biznis plana odlučuje da li vrijedi čitati čitav biznis plan, stoga pisanje sažetka zahtijeva visoku koncentraciju i preciznost.

Svrha sažetka biznis plana je da navede i odgovori na niz pitanja koja bi potencijalni čitalac mogao imati. Takva pitanja su:

- Šta je poslovna ideja koju preduzetnik želi realizovati?
- Kolika su ulaganja potrebna da bi ta poslovna ideja zaživjela?
- Koji su očekivani efekti i koristi od realizacije poslovne ideje, kako za podnosioca biznis plana tako i za finansijera?

Odgovori na ova pitanja moraju biti što konkretnija i jasnija, po mogućnosti podržana podacima iz istraživanja tržišta i ostalim relevantnim podacima. Ono što je posebno bitno je da sažetak ne znači prepričavanje svake sekcije biznis plana, nego odgovor na gore navedena pitanja uz naglašavanje ključnih aspekata kako bi se čitalac zainteresovao da pročita ostatak biznis plana.

Pored sažetka, uvodni dio biznis plana sadrži i informacije o motivima preduzetnika da uđe u poslovni poduhvat, njegovim kvalifikacijama i referencama kojima se dokazuje da je on, ili tim u kojem radi, kvalifikovan i osposobljen za uspješnu realizaciju poslovne ideje. Takođe, kako bi dokazao da pored njega samog i neko drugi vjeruje u tu poslovnu ideju, preduzetnik navodi preporuke ili izjave podrške od pojedinaca ili institucija koji su spremni da ga podrže u konkretnom poslovnom poduhvatu. Ovdje svakako treba napomenuti da u Bosni i Hercegovini djeluju organizacije i institucije kao što su razvojne agencije na lokalnom i regionalnom nivou, preduzetnički inkubatori, inovacioni centri, poslovni vrtovi i drugi, koji žele i imaju interes pomoći početnike u biznisu pa je u ovoj fazi svakako korisno obratiti se njima za savjet i podršku.

Na kraju, uvodni dio završava SWOT analizom koja je objašnjena u prethodnom poglavlju i koju preduzetnik popunjava kako bi spoznao vlastite snage i slabosti te identifikovao prilike i prijetnje iz okruženja.

U nastavku teksta prezentovan je uvodni dio biznis plan kroz radne listove broj 1, 2 i 3.

**SAŽETAK BIZNIS PLANA**

**OSNOVNI PODACI**

**NAZIV STUDENTSKOG TIMA:**

**ČLANOVI TIMA:**

**ADRESA:**

**TELEFON/FAX I E-MAIL:**

**KONTAKT OSOBA:**

--

**NAZIV I KRATAK OPIS POSLOVNE IDEJE:**

--

**UKUPNA ULAGANJA POTREBNA ZA POČETAK RADA (iznosi i namjena):**

--

**OČEKIVANI EFEKTI ULAGANJA:**

--

**MOTIV ZA POKRETANJE BIZNISA**

**OPIS POSLOVNE IDEJE** (*objasnite način na koji ste došli do poslovne ideje, opišite proizvod/uslugu koju namjeravate izraditi, koje su to potrebe kupaca koje nastojite zadovoljiti izradom proizvoda/usluge?, koja je vaša ciljna grupa kupaca?, po čemu se razlikujete od ostalih i šta je novo što nudite na tržištu?,...*)

**KVALIFIKACIJE** (navedite najvažnije kvalifikacije koje posjedujete za započinjanje biznisa)

--

**PREPORUKE** (navedite kontakt podatke za minimalno 3 osobe koje podržavaju vašu namjeru da započnete posao - pisma preporuke dostavite u prilogu)

Ime i prezime	Funkcija, organizacija/institucija	Kontakt telefon ili e-mail

### SWOT ANALIZA

Vlastite snage	Vlastite slabosti
Prilike u okruženju	Prijetnje u okruženju



## Proizvod/usluga i opis procesa izrade

Nakon uvodnog dijela pristupamo segmentu biznis plana u kojem je potrebno dati više informacija o samom proizvodu ili usluzi. Važno je dakle što jasnije predstaviti sve karakteristike proizvoda/usluge i navesti sve informacije koje se odnose na funkcionalnost, kvalitet, izgled, veličinu, pakovanje, način isporuke i ostalo. Pored toga, posebno je važno dati informacije o samom postupku nastanka proizvoda ili usluge. To znači da čitalac u ovom dijelu poslovnog plana očekuje odgovore na sljedeća pitanja:

- Koja je namjena proizvoda/usluge i koje su njegove osnovne karakteristike?
- Kako izgleda proces izrade proizvoda/usluge i koje su najvažnije faze (poželjno i grafički predstaviti)?
- Ko je odgovoran za svezkupni ili dio procesa izrade?
- Ako je dio procesa izrade prebačen na podugovorače, ko su oni?
- Zašto su baš ti podugovorači izabrani?
- Koja je oprema i tehnologija je neophodna za proces izrade?
- Koje su sirovine potrebne za proces izrade?
- Na kojoj lokaciji će se odvijati proces izrade proizvoda/usluge i postoje li određena ograničenja izabrane lokacije?

Pisanje ovog elementa biznis plana se može posmatrati kao dodatna analiza kvaliteta poslovne ideje. Uzmimo za primjer da preduzetnik namjerava otvoriti kafe koji bi nudio brzi doručak za ljude koji idu ujutro na posao. Predviđena lokacija je pored malog tržnog centra u blizini centra grada, uz samu glavnu ulicu. Međutim, prilaz tom kafeu nije moguć direktno sa glavne ulice nego potencijalni kupac mora voziti 300 metara niže do prvog semafora i onda napraviti polukružno skretanje prema kafeu. Nakon razgovora sa nadležnim vlastima preduzetnik ne dobija dozvolu da napravi skretanje prema kafeu sa glavne ulice i odustaje od ideje. Prema tome, popunjavanje ovog dijela poslovnog plana pomaže kod tzv. *double-check* i *triple-check* ideje. U jednom trenutku mislite da ste sagledali sve aspekte, a kada počnete opisivati ideju uvidite da nije sve onako kako se činilo u prvi mah, što je dobro – bolje da se odustane od ideje u toku pisanja biznis plana nego da se uvide manjkavosti ideje tokom njene implementacije. U slučaju da se planirate baviti proizvodnjom, bilo bi dobro predstaviti operativni plan koji uključuje pregled kretanja i angažovanja dobara, usluga, resursa, ljudi u proizvodnom procesu. To takođe podrazumijeva da znate na koji način će se skladištiti roba i od koga ćete je nabavljati, na koji način će se voditi zalihe, koliko skladišnog prostora je potrebno, kako je organizovan distributivni ciklus podugovarač/snadbjevač – biznis – kupac, koji su hronološki koraci u jednom proizvodnom ciklusu, itd. Na kraju ovog radnog lista biznis plana potrebno je navesti prodajnu cijenu proizvoda/usluge i način njenog formiranja s tim da će mnogo više riječi o cijeni proizvoda/usluge biti u narednom dijelu priručnika koji je posvećen tržištu.

**OPIS PROIZVODA/USLUGE I PROCES IZRADE – radni lis biznis plana**

Osnovne karakteristike proizvoda/usluge (*funkcije, kvaliteta, izgled, veličina, itd.*)

Opis postupka izrade proizvoda/usluge (*faze i vrijeme trajanja procesa izrade*)

Cijena proizvoda/usluge (*prodajna cijena proizvoda/usluge i način njenog formiranja*)

## **Informacije o tržištu (kupci, dobavljači, konkurencija);**

Za svakog preduzetnika osvajanje tržišta predstavlja ključ uspjeha u biznisu. Sve pripremne radnje, razrada ideje, pisanje biznis plana, ulaganje u vlastite sposobnosti i formiranje najboljeg tima su bezvrijedne ukoliko ne rezultiraju dobrim i uspješnim nastupom na tržištu.

Nastup na tržištu se može porediti sa izlaskom na ispit. Prije ispita student pohađa predavanja i vježbe – preduzetnik prije izlaska na tržište istražuje o ideji, skuplja informacije i konsultuje se sa drugim preduzetnicima i potencijalnim partnerima. Period između predavanja i izlaska na ispit student provodi u intenzivnom učenju, vježbanju, organizaciji, pisanju skripti i sažetaka, dok preduzetnik između faze prikupljanja informacija i izlaska na tržište provodi vrijeme u pisanju biznis plana, okupljanju potrebnih resursa i tima. Tek onda student izlazi na ispit, a preduzetnik na tržište gdje uspješnost ovisi o pripremi (znanju) i okolnostima na koje je teško uticati. U prethodnom dijelu bilo je govora o proizvodu/usluzi i cijeni, u ovom ćemo se fokusirati na ono što dolazi prije toga – faza istraživanja tržišta i prikupljanja informacija.

### **Zašto tražimo informacije?**

**Istraživanje tržišta je najvažniji korak u izradi poslovnog plana i realizaciji poslovne ideje!** Bez provedenog istraživanja tržišta sve druge informacije koje se navode u biznis planu, kao što su cijene, troškovi, prihodi, prodajne količine, očekivana zarada i dr., gotovo da nemaju nikakvu vrijednost jer su zasnovane na nerealnim procjenama i nisu utemeljene na stvarnim informacijama sa tržišta. Nažalost, brojni su primjeri preduzetnika koji preskaču istraživanje tržišta, ili ga rade površno, rizikujući pri tom ulaganje svojih i tuđih resursa. Da stvar bude gora, mnogi od njih na kraju neslavno završe.

Zbog čega onda preduzetnici ne posvećuju dovoljno pažnje istraživanju tržišta? Neki od razloga su:

- Preduzetnici često smatraju da znaju sve o svom proizvodu/usluzi i da je njihovo mišljenje, ili mišljenje nekolicine ljudi, dovoljno da se sklopi cjelovita slika o tržištu;
- Preduzetnici su u početnoj fazi razvoja poslovne ideje obično preokupirani nečim drugim i istraživanje tržišta smatraju gubljenjem vremena;
- Preduzetnici, pogotovo oni koji tek počinju, najčešće nemaju dovoljno resursa (novca i ljudi) da kvalitetno provedu istraživanje tržišta;
- Preduzetnici često ne znaju na koji način uraditi istraživanje tržišta;
- Preduzetnici se često vode primjerima drugih kada donose odluku o otpočinjanju biznisa;

- U BiH ne postoje pouzdani i raspoloživi podaci koji se mogu koristiti za potrebe istraživanje tržišta

Bez obzira što su neki od navedenih razloga eksterne prirode na koje ne možemo direktno uticati, bolje je ne donositi odluku o početku realizacije neke poslovne ideje bez provedenog istraživanja tržišta nego se upustiti u takvu avanturu nadajući se da će sve biti onako kako smo zamislili ili poželjeli!

Kada se odluči za istraživanje tržišta, prvi zadatak preduzetnika je da definiše svoje ciljno tržište. Kome je taj proizvod ili usluga namijenjen? Tek kada imamo jasnu predstavu o tome ko su naši kupci, možemo se upustiti u dalje prikupljanje informacija s tržišta. Dobro poznavanje kupaca, dobavljača i konkurencije je ključno za uspjeh u biznisu. Ako ne poznajemo konkurenciju i nismo svjesni konkurentskih snaga i prednosti, rizikujemo da u tržišnoj utakmici vrlo brzo izgubimo borbu i na kraju ugasimo biznis. Isto tako, ako dovoljno dobro ne poznajemo naše kupce i njihove preferencije, rizikujemo da veliki dio naših proizvoda ostane zauvijek na policama. Zbog toga istraživanje tržišta ima za cilj da, prije nego što uđemo u realizaciju poslovne ideje i nastup na tržištu, prikupimo dovoljno informacija kako bi bili spremni za tržišnu utakmicu.

### **Segmentacija tržišta**

Dakle, preduslov za početak istraživanja tržišta je da definišemo našu ciljnu grupu, odnosno, da izvršimo segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta je proces dijeljenja tržišta na manje homogene grupe. Ovakav pristup posmatranju tržišta olakšava preduzetniku da dizajnira ili prilagodi svoj proizvod tako da odgovori na zahtjeve svoje ciljne grupe.

Preduzetnik koji počinje svoj biznis trebao bi uraditi segmentaciju tržišta na slijedeći način:

1. Odrediti na kojem tržištu i u kojoj industriji želi raditi;
2. Segmentirati tržište u manje grupe na osnovu karakteristika kupaca ili na osnovu motiva za kupovinu:
  - a. Karakteristike kupaca:
    - i. Geografske (grad, region, država);
    - ii. Demografske (dob, spol, zanimanje, obrazovanje, prihod, vjera/rasa/nacionalnost);
    - iii. Psihografske (životni stil i ličnost).
  - b. Motiv za kupovinu:
    - i. Željena korist (npr. proizvod olakšava kuhanje);
    - ii. Iskoristivost (npr. motor ili bicikl za izbjegavanje saobraćajnih gužvi);
    - iii. Uslovi za kupovinu;
    - iv. Svijest o želji za kupovinom (npr. kada se namjenski kupuje neki porodični proizvod ili slično).

3. Odrediti one segmente tržišta koji su nam zanimljivi i kojima se želi pristupiti.
4. Razviti marketing plan, strategiju i marketing mix u odnosu na izabreno ciljno tržište.

Uzmimo za primjer preduzetnika koji želi pokrenuti biznis održavanja zajedničkih prostorija u zgradama, održavanju privatnih kuća i vikendica u Mostaru i okolini. Preduzetnik će svoje usluge na samom početku nuditi novoizgrađenim objektima zbog pretpostavke da su vlasnici tih objekata (bilo da su stanovi u novim zgradama ili vlasnici novih privatnih kuća) osobe sa srednjim ili velikim primanjima.

Prva stvar koju je preduzetnik iz primjera uradio je segmentiranje tržišta na slijedeći način:

„U Mostaru i okolici postoji XX višespratnih zgrada od toga je 10% novoizgrađenih objekata u kojima su svi stanovi naseljeni. Cijena stana u novom objektu je za 15% viša u odnosu na cijene stana iste kvadrature u starijim objektima – što znači da vlasnici tih stanova raspolažu sa većim novčanim sredstvima (*primjer segmentiranja tržišta po karakteristikama kupaca*). Dalje, kupci tih stanova su mlade porodice sa tri do četiri člana (djeca u predškolskom uzrastu, roditelji u radnom odnosu), koje žele da njihovo svakodnevno okruženje bude čisto, uredno i da se eventualni kvarovi rješavaju brzo bez značajnog ometanja svakodnevnice (*kombinovano segmentiranje tržišta prema karakteristikama kupaca i prema motivu za kupovinu*). Na osnovu toga svoj marketing miks ću prilagoditi tim kupcima.“

Nakon što smo izvršili segmentaciju tržišta i identifikovali ciljnu grupu kupaca krećemo sa prikupljanjem informacija o kupcima, dobavljačima i konkurenciji. Ova faza istraživanja obično počinje prikupljanjem opštih informacija o veličini tržišta i trendovima. Mnogi preduzetnici imaju poteškoće u ovom procesu jer ne znaju gdje da nađu te informacije i odakle da krenu sa prikupljanjem informacija. U praksi je dokazano da se ovaj proces najlakše implementira ako se zamisli kao okrenuta piramida. Proces počinje sa prikupljanjem jako širokog spektra informacija i nastavlja istraživanjem informacija koje se postepeno sužavaju i postaju relevantnije za biznis, sve do tačke kada preduzetnik može da lako da odredi svoju tržišnu poziciju i ciljeve.

Kada su u pitanju kupci, tražimo odgovore na sljedeća pitanja:

1. Ko su naši kupci?
2. Zbog čega žele da kupe naš proizvod ili uslugu?
3. Koliko proizvoda/usluga su spremni da kupe i po kojoj cijeni?

Kada su u pitanju dobavljači, potrebni su nam odgovori na pitanja:

1. Koji su osnovni *inputi* (ulazi) koji nam trebaju na naš proizvod/uslugu?
2. Ko su glavni dobavljači tih *inputa*?

3. Koje su nam količine potrebne i kako izgleda dinamika snabdijevanja?
4. Koje su cijene i uslovi plaćanja svih pojedinačnih *inputa*?

I konačno, konkurencija. Nikako ne smijemo zaboraviti da analiziramo postojeće i potencijalne konkurente na našem ciljnom tržištu. U ovom dijelu posebno je važno da znamo:

1. Ko su nam glavni konkurenti i koliki je njihov tržišni udio?
2. Zbog čega kupci kupuju njihove proizvode?
3. U odnosu na nas, šta su njihove snage a šta slabosti?
4. Postoji li najava dolaska novih konkurenata na naše ciljno tržište?

Tek kada dođemo do odgovora na ova najvažnija pitanja možemo reći da imamo nešto jasniju sliku o našem tržištu. Međutim, postavlja se pitanje kako doći do željenih informacija i odgovora na postavljena pitanja.

Najjednostavnije, ali često i najskuplje rješenje, je da angažujemo specijalizovanu agenciju koja se bavi istraživanjem tržišta. Na nama je samo da definišemo željeni rezultat a na agenciji je da osmisli način kako će istraživanje tržišta biti provedeno.

Ukoliko ipak nismo u situaciji da posao obavimo na ovakav način, ne preostaje nam ništa drugo nego da se sami upustimo u istraživanje tržišta. Za početnike u biznisu to je čak i preporučljivo jer na taj način imaju priliku da osjete kako „diše“ tržište te uspostave kontakte sa potencijalnim kupcima i dobavljačima.

Postoje brojne tehnike prikupljanja informacija kada se radi istraživanje tržište. Mnogi najčešće istraživanje tržišta povezuju sa anketama, intervjuima, upitnicima, razgovorima sa fokus grupama i drugim vidovima terenskog istraživanja. To je svakako jedan od načina kako doći do potrebnih informacija ali ne i jedini i najpouzdaniji. Naime, u direktnom razgovoru ili komunikaciji putem ankete, upitnika ili intervjua, ljudi su često spremni da daju samo pozitivne odgovore na postavljena pitanja pa ćete tako, ako pitate potencijalnog kupca šta misli o vašem proizvodu/usluzi, obično čuti samo pozitivno mišljenje i riječi hvale. To međutim ne znači da će taj potencijalni kupac i kupiti vaš proizvod/uslugu kada bude dostupan na tržištu. U toj fazi prikupljanja informacija mnogo pouzdanija je metoda posmatranja ponašanja naših potencijalnih kupaca. Posmatranjem ponašanja potencijalnih kupaca vi istovremeno dobijate informacije o tome šta je kupcima važno kod kupovine proizvoda/usluge kao i informacije o tretmanu koji kod kupaca imaju vaši konkurenti. Zbog toga ovaj način prikupljanja informacija svakako treba imati u vidu prilikom istraživanja tržišta, a posebno kod analize kupaca i konkurencije.

Pored terenskog istraživanja, informacije o tržištu možete dobiti i za svojim radnim stolom. Naime, postoje brojni izvještaji, analize i podaci koji su objavljeni i dostupni na internetu i iz kojih možete saznati mnogo o svojim kupcima, dobavljačima i konkurenciji. Svakako, kao izvor informacija tu su posebno interesantne agencije za statistiku, banke, privredne komore, vanjsko-trgovinske komore, časopisi, međunarodne organizacije i institucije, ministarstva, specijalizovane agencije, berze i dr.

### **Plan prodaje i nastupa na tržištu**

Sada kada imamo dovoljno informacija o konkurenciji, kupcima i dobavljačima, možemo planirati nastup na našem ciljnom tržištu. Za nastup na ciljnom tržištu, preduzetnik na raspolaganju ima četiri osnovna alata. To su:

- Proizvod (eng. *product*)
- Cijena (eng. *price*)
- Promocija (eng. *promotion*)
- Distribucija (eng. *placement*)

Ova četiri osnovna alata poznata su često i pod nazivom 4P koji potiče iz engleskog jezika, a njihova kombinacija se naziva marketing miks (kombinacija četiri elementa radi maksimalnog zadovoljavanja potreba klijenata).

Važno je znati da preduzetnik kontroliše svaki od navedena 4 alata i da na osnovu toga kreira marketing miks koji treba osigurati dobar nastup na tržištu i privući kupce njegovom biznisu. Proizvod, cijena, promocija i distribucija su aduti koje imamo u rukama kada igramo tržišnu utakmicu. Kad i kako ćemo upotrijebiti koji adut zavisi od prilika na tržištu i onoga što želimo postići. Zbog toga preduzetnik pažljivo pristupa kreiranju marketing miksa i koristi pomenute marketing alate za maksimiziranje svog profitnog potencijala. Na kraju ovog poglavlja nalazi se i vježba koja vam može pomoći pri određivanju optimalnog marketing miksa vašeg biznisa.

### **Ključne odluke za nastup na tržištu**

Varijabla marketing miksa      Ključne odluke

Proizvod	Kvalitet komponenti i materijala, stil, osobine, opcije, brend, pakovanje, veličina, servis i garancija
----------	---

Cijena	Percepcija kvaliteta, navedena cijena, količina, popusti, kreditni uslovi i period plaćanja
Distribucija	Posrednik, vrsta posrednika, koliko, veličina distributivnog kanala, geografska pokrivenost, zalihe i transport
Promocija	Medijske alternative, poruka, budžet, uloga direktne prodaje, promotivne cijene, medijski interes

## Proizvod

Pod proizvodom podrazumijevamo robu i usluge koje preduzetnik nudi svojim klijentima. Bitno je zapamtiti da se današnji kupci odlučuju za proizvod ne samo radi korisnosti proizvoda, nego uzimaju u obzir i druge karakteristike poput pakovanja, brenda, karakteristika, kvalitete, opcija, servisa i garancija. Stoga preduzetnik ne smije razmišljati samo usko o proizvodu, jer zapravo on nudi klijentu čitav set proizvoda i usluga (tzv. *product bundle*) u isto vrijeme. Ono što kupac zaista kupuje je izgled, funkcija i podrška proizvodu i dobar preduzetnik pažljivo obraća pažnju koji *product bundle* klijent želi kupovinom njegovog proizvoda.

*Product bundle* treba odgovarati potrebama određenog segmenta tržišta. Na primjer, luksuzni proizvodi (satovi, automobili, nakit) bi trebali kreirati pravi imidž za kupca „koji posjeduje sve“, dok proizvodi široke potrošnje se trebaju fokusirati na kupce koji su prvenstveno vođeni cijenom.

Priprema za pokretanje biznisa se svodi na sakupljanje informacija, što je navedeno više puta do sada. Te informacije, u ovom slučaju, preferencije klijenata, su ključni element kvalitetnog marketing miksa. Poznavanje ciljanog tržišta i posebno konkurencije, olakšava preduzetniku da ponudi pravi proizvod i izbjegne skupe greške koje mogu dovesti do propasti biznisa. Prilikom pokretanja novog biznisa, preduzetnik mora znati kako da definiše *product bundle* koji se uklapa u snage i slabosti biznisa. Na primjer: preduzetnik iz Mostara je organizovao svoj biznis tako da njegov tim odgovara na poziv klijenta u roku od 15 minuta. Brzina dolaska na lokaciju bi svakako trebala biti važan dio njegovog *product bundla*.

## Cijena

Pod cijenom se podrazumjeva novčani iznos koji se kupac plaća za proizvod ili uslugu. Određivanje cijene je vrlo težak i komplikovan proces za mnoge preduzetnike. U praksi se često susreću mali preduzetnici koji smatraju da njihov proizvod mora biti najjeftiniji. Međutim, to



može stvoriti percepciju da je taj proizvod i lošeg kvaliteta što svakako odbija kupce. Na primjer: ciljana domaćinstva preduzetnika iz Mostara mjesečno plaćaju 100 KM za održavanje svojih prostorija (25 KM za održavanje stubišta, 60 KM za troškove čišćenja stana dva puta mjesečno, 15 KM za sitne popravke i sredstva za čišćenje), uz zamjerke na kvalitet usluga. Kada bi im novi preduzetnik ponudio ove usluge uz premium kvalitet za manje od 100 KM, klijenti bi sumnjali u kredibilitet te ponude, jer za cijenu koju trenutno plaćaju ne dobijaju uslugu kojom su u potpunosti zadovoljni pa neće vjerovati da bi za nižu cijenu mogli dobiti kvalitetnu uslugu.

Za svakog preduzetnika balansiranje između precjenjivanja i podcjenjivanja svoje usluge je izuzetno težak posao. Određivanje cijene bi trebalo rezultirati iz pravilnog pozicioniranja proizvoda na tržištu, te bi cijena proizvoda trebala pokriti sve direktne i indirektno troškove proizvodnje tog proizvoda uz obračun profitne marže.

Postoje i alternativni načini određivanja cijene proizvoda. Međutim, prilikom određivanja cijene preduzetnik uvijek mora misliti o profitabilnosti proizvoda. Neki od alternativnih načina određivanja cijena uključuju kompleksne kalkulacije, dok se drugi baziraju na intuitivnim procjenama preduzetnika. Osim najčešćih alternativnih načina određivanja cijena su:

- **Trošak plus** – ova metoda određuje fiksni iznos profitne margine koji se dodaje na fiksne i varijabilne troškove proizvoda. Za ovu metodu jako je bitno poznavati tačan iznos fiksnih i varijabilnih troškove proizvoda.
- **Na osnovu vrijednosti** – određivanje cijena na osnovu percepcije kupaca o vrijednosti proizvoda. Percepcija kupaca zavisi od svih aspekata proizvoda uključujući osobine proizvoda poput kvaliteta i prestiža.
- **Kompetitivna** – određivanje cijena na osnovu cijena konkurencije. Ovo je relativno jednostavan način za određivanje cijena, i potrebno je posmatrati kretanje cijena konkurentskih proizvoda. Ovaj način je nemoguće implementirati u nekim specifičnim slučajevima, poput tenderskih ponuda.
- **Prodajna cijena** – određivanje cijena na osnovu iznosa koje je tržište spremno platiti za proizvod/uslugu. Ovaj način je čest u slučajevima kada firme nemaju nikakav uticaj na tržište.
- **Zagrabiti (skimming)** – ova metoda se obično koristi kod inovativnih proizvoda za koje postoji velika potražnja, proizvod koji nema konkurenciju ili kada se cilja tržište koje je spremno platiti više za bolji doživljaj proizvoda. Cijena proizvoda je izuzetno visoka u prvom mahu, a onda se sa vremenom smanjuje (automobili).
- **Popust** – smanjena cijena u svrhe oglašavanja (npr. kupon).
- **Loss-leader** – prodavanje određenog proizvoda po cijeni nižoj od direktnog i indirektnog troška proizvoda radi privlačenja kupaca u trgovine radi drugih proizvoda.
- **Psihološki** – bazirano na cijeni koja izgleda dobro. 4,99 KM umjesto 5,00 KM.

Osim određivanja cijene postoje i drugi aspekti o kojima preduzetnik mora razmišljati jer direktno djeluju na količinu novca koju će preduzetnik ostvariti u biznisu. Preduzetnik mora odlučiti i o:

- Periodu plaćanja – vremenskom razdoblju između dostavljanja usluge/proizvoda i klijentovog plaćanja.
- Popustima – popusti za distributere u sklopu određenih promotivnih aktivnosti (npr. 10% gratis i sl.).
- Sezonski popustima – popusti koji se odobravaju za sezonske proizvode u periodima kada nisu traženi (npr. proljeće za skijašku opremu).
- Paketu proizvoda/usluga – ponuda više proizvoda u isto vrijeme.
- Trgovinskim popustima (ili funkcionalni popusti) – popusti za distributere za određene usluge poput skladištenja i postavljanja na police u marketima.
- Cjenovnoj fleksibilnosti – spodobnost prodajnog osoblja ili preprodavača da modifikuje cijenu (npr. prodajno osoblje u autoindustriji ima pravo da ponudi popust i do 7%).
- Različitim cijenama između različitih ciljnih grupa.
- Različitim cijenama između različitih geografskih regiona.
- Popustima na količinu i veleprodajne cijene – umanjene cijene za velike narudžbe.
- Popustima na plaćanje u gotovini ili na plaćanje unaprijed – popusti radi osiguravanja likvidnosti.
- Uslovima kreditiranja – politika koja omogućava klijentima da odlože plaćanje do određenog datuma.

Sve ove metode moraju biti osnova za određivanje cijene. Opcije koje preduzetnik ima na raspolaganju zavise od načina na koji prodaje svoj proizvod. Na primjer, preduzetnik proizvodi ali ne prodaje proizvod. Za njega je bitno da odredi koliku maržu obračunavaju distributeri i preprodavači, radi prilagođavanja vlastite profitne marže.

Cijena proizvoda u konačnici mora da pokrije troškove, unaprijedi imidž biznisa kroz komuniciranje vrijednosti proizvoda, mora da odgovori na napore konkurenata i da izbjegne ratove cijena koji mogu biti jako loši za biznis. Preduzetnik mora da zapamti da od navedenih 4P jedino ovo P donosi prihod, dok ostala 3P stvaraju trošak.

## **Distribucija**

Pod distribucijom se podrazumjevaju distributivni kanali koji se koriste da se proizvod ili usluga dostavi kupcima. Priroda proizvoda određuje distributivni kanal. Na primjer, preduzetnik iz Mostara ima relativno ograničeno tržište i on će svoje usluge nuditi direktno klijentima, dok mljekara iz Bihaća svoje proizvode ustupa regionalnim distributerima koji ih dalje prenose trgovačkoj mreži koja ih kroz svoja prodajna mjesta približava kupcima.

- **Direktna prodaja** – Preduzetnik mora da odredi da li je direktna prodaja dobar izbor za njegov proizvod, bilo da se radi o prodaji u prodavnici, prodaji putem poštanske narudžbe, prodaji od vrata do vrata, e-commercu i sl. Prednost direktne prodaje je neposredni kontakt sa klijentima, čime se direktno saznaju promjene na tržištu što ubrzava proces adaptacije na te promjene. Druga prednost je što preduzetnik ima kontrolu nad cijelim proizvodom, načinom na koji se prodaje i po kojoj cijeni. Direktna prodaja je dobra u slučajevima kada preduzetnik raspolaže sezonskim proizvodom ili kada je ograničena količina proizvoda. Direktna prodaja zahtjeva uspostavljanje i održavanje komunikacije sa klijentima (bilo da se radi o direktnoj komunikaciji ili komunikaciji putem interneta ili drugog medija). Ako preduzetnik nije u poziciji da razvije ovaj vid stalne komunikacije onda se preporučuje distribucija putem posrednika.
- **Posrednici** – prodaja putem posrednika (veletrgovca, distributera, itd.) omogućuje širu distribuciju bez pritiska uspostavljanja i upravljanja vlastitim prodajnim sistemom. Dodatni benefit ovog načina prodaje je da smanjuje prostor potreban za skladištenje proizvoda. Distribucija putem posrednika olakšava pristup klijentima jer u većini slučajeva posrednici (distributeri, veletrgovci) imaju uspostavljene relacije sa klijentima koje preduzetnik ne bi mogao lako ostvariti. Negativna strana ovog načina distribucije je da se gubi kontakt sa klijentom, kao i potencijalni gubitak identiteta. Često posrednik traži da se određeni proizvod prodaje pod njegovim brendom (npr. K+ u Konzumu). Prodaja putem posrednika je dobar izbor za preduzetnike koji proizvode tokom cijele godine i pri tom imaju konstantan kvalitet i količinu.

Bez obzira za koji se kanal distribucije preduzetnik odluči, on mora odrediti koliki segment tržišta želi da pokrije. Preduzetnik može birati između različitih intenziteta distribucije:

- **Intenzivna distribucija** – široka distribucija na što više mjesta, najčešće po niskim cijenama. Intenzivnu distribuciju Preduzetnici koriste za proizvode koje kupac kupuje instinktivno poput žvakaćih guma ili osvježavajućih pića.
- **Selektivna distribucija** – sužava distribuciju na nekoliko partnera. Ovaj vid distribucije se koristi kod visoko-kvalitetnih proizvoda.
- **Ekskluzivna distribucija** – distribucija preko jednog posrednika. Ovaj vid distribucije se koristi za specijalističke proizvode (automobili, radne mašine).

Karakteristike proizvoda i obim proizvodnje diktiraju koliko zaliha preduzetnik mora imati i koji je najbolji način transporta proizvoda. Distribuciju, kao dio marketing miksa, određuju i načini pribavljanja i obrade sirovina i vrijeme potrebno za dobijanje proizvoda radi pravovremenog dostavljanja proizvoda klijentima. Preduzetnik može odabrati kombinaciju distribucijskih metoda, ali u svakom slučaju mora vjerovati da je njegov izbor ujedno i najbolji izbor za njegov biznis.

## Promocija

Promocija se odnosi na oglašavanje i prodajni dio marketinga. Promocija služi za upoznavanje kupaca sa onim što preduzetnik nudi. Svrha promocije je da pokaže ljudima šta je vaš proizvod/usluga, za šta ga mogu koristiti i za što im on treba. Preduzetnici žele da klijenti koji traže neki proizvod/uslugu znaju da baš njegov proizvod ispunjava njihove potrebe.

Da bi promocija bila efikasna, ona mora sadržavati jasnu poruku koja je ciljana za određeni tržišni segment i distribuirana kroz odgovarajući kanal. Ciljani auditorij promocije trebaju biti pojedinci koji kupuju ili koji odlučuju o kupovini, i prilikom istraživanja tržišta neophodno je saznati ko su te osobe. Poruka mora nositi cjelokupni imidž biznisa, privući pažnju ciljanog auditorija i postići ono što želite: kupovina proizvoda ili formiranje mišljenja koje želite. Postoji niz kanala kojima se postiže željeni efekat od koji uključuju:

- Radio – relativno jeftin način obraćanja lokalnim kupcima. Sredina ili kraj sedmice je najefektivniji period za radijsko komuniciranje.
- Televizija – omogućava široki doseg ali je znatno skuplja od drugih kanala.
- Printani mediji – direktna pošta i printani materijali poput novina, flajera, magazina i sl. omogućavaju objašnjavanje šta, kako, gdje, kada i zašto bi trebali kupovati od vas.
- Internet – online promocija u posljednje vrijeme je preuzela primat nad drugim kanalima. Vlastiti web site, određene sekcije vaše stranice kojima samo kupci sa passwordom mogu pristupiti, korištenje socijalnih mreža (Twitter, Facebook, Google+).
- *Word of mouth* (od usta do usta) – ovaj kanal je van kontrole preduzetnika i zavisi od zadovoljstva (nezadovoljstva) klijenta. Jako moćan kanal posebno u manjim sredinama.
- *Guerilla* marketing – oglašavanje na neobičan način i na neočekivanom mjestu. Obično vrlo jeftin način oglašavanja koji generiše veliki interes.

### **Vježba: 4P – marketing miks**

Naredna vježba vam treba olakšati kreiranje marketing miksa prema potrebama vaših potencijalnih klijenata. Četiri sekcije vježbe se odnose na četiri varijable marketing miksa. U prvom dijelu svake sekcije potrebno je popuniti tabelu koja će vam pomoći da bolje razumijete šta nudite kao i to šta nude konkurenti. U drugom dijelu (Dodatno analiziranje) svake sekcije potrebno je odgovoriti na pitanja koja će olakšati krojenje marketing miksa prema potrebama tržišta.

## Proizvod

Opišite karakteristike svog proizvoda/usluge u prvoj koloni, a karakteristike proizvoda/usluge konkurenata u drugoj		
	Vaš proizvod/usluga	Konkurentski proizvod/usluga
Proizvod (npr. sok od svježe cijedenog voća)		
Vrsta proizvoda (npr. sok od narandže)		
Izgled proizvoda (npr. intenzivno žute boje)		
Kvaliteta proizvoda (npr. sok pravljen od prve klase narandži)		
Osobine proizvoda (npr. hladan, sa pulpom)		
Funkcionalnost proizvoda (npr. zdrav osvježavajući napitak)		
Usluge (npr. uz sok se prilaže i slamka)		
Ime brenda (npr. Sunce)		
Pakovanje (npr. u prozirnoj plastičnoj čaši sa brendiranim nazivom)		
Garancije (npr. sok je uvijek svjež)		

Dodatno analiziranje

1. Koje osobine vaši kupci smatraju za osnovne osobine proizvoda?	
2. Koje osobine nemaju proizvodi koji se trenutno nalaze na tržištu? Kako vaš proizvod može nadomjestiti nedostatke tih proizvoda?	
3. Koje su glavne osobine/benefiti vašeg proizvoda, posebno u poređenju sa konkurencijom?	
4. Kako vam vaš proizvod daje konkurentsku prednost na tržištu?	

### Cijena

Navedite prednosti i mane svake strategije određivanja cijena za vaš proizvod. Koja strategija je najbolja za vas?	
	Prednosti i mane za vaš proizvod
Trošak plus	
Na osnovu vrijednosti	
Kompetitivna	
Prodajna	
Skimming	
Popust	
Loss-leader	
Psihološka	

U prvoj koloni navedite prednosti i mane za vaš proizvod za svaki do aspekata određivanja cijene. U drugoj koloni upišite u kojoj mjeri vaši konkurenti primjenjuju taj aspekt.		
	Prednosti i mane za vaš proizvod	U kojoj mjeri konkurenti koriste ovu politiku

Period plaćanja		
Popust		
Sezonski popust		
Paketi proizvoda/usluga		
Trgovinski popust		
Cjenovna fleksibilnost		
Različite cijene među ciljnim grupama		
Različite cijene po geografskim regijama		
Popusti na količinu i veleprodaju		
Popusti za kupovinu u gotovini ili avansno plaćanje		
Uslovi kreditiranja		

Dodatno analiziranje	
1. Koliko je osjetljivo ciljno tržište na promjene cijena?	
2. Uporedite svoju cijenu sa konkurentima.	
3. Da li cijena čini da je vaš biznis poseban?	
4. Kako će vaš proizvod/usluga imati bolji balans između cijene i kvaliteta u odnosu na konkurenciju?	

## Distribucija

U prvoj koloni opišite kako će se vaš proizvod distribuirati. Opišite distribuciju kod korisnika		
	Vaš proizvod	Konkurencija
Direktna prodaja		
Prodaja putem posrednika		
Pokrivanje tržišta		
Zalihe		
Transport		
Logistika		

Dodatna analiza	
1. Koji je najbolji način prodaje vašeg proizvoda? Da li je taj način vaša kompetitivna prednost ili mana?	
2. Kako se vaš plan za pokrivanje tržišta razlikuje od konkurencije? Da li je ovo vaša kompetitivna prednost ili mana?	

## Promocija

Opišite vlastitu promociju u prvoj koloni, a konkurentsku u drugoj		
	Vaš proizvod	Konkurencija
Reklamiranje		



- Radio		
- Televizija		
- Printani mediji		
- Internet		
- <i>Word of mouth</i>		
- Guerilla		
Odnosi s javnošću		
Direktna prodaja		
Promotivni popusti		

Dodatna analiza	
1. Koje promotivne aktivnosti su najbolje za vaše ciljno tržište?	
2. Kako vam vaša promotivna strategija može osigurati prednost na tržištu?	

MATRICA PROIZVOD/TRŽIŠTE		PLAN PRODAJE - KOLIČINE			
Proizvodi/grupe proizvoda		PROIZVOD "A"	PROIZVOD "B"	PROIZVOD "C"	UKUPNO TRŽIŠTA
Tržišta					
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>kom.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>kom.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>kom.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>kom.</b>				
UKUPNA KOLIČINA PRODAJE					

MATERICA PROIZVOD/TRŽIŠTE		PLAN PRODAJE - VRIJEDNOSTI			
Proizvodi/grupe proizvoda		PROIZVOD "A"	PROIZVOD "B"	PROIZVOD "C"	UKUPNO TRŽIŠTA
Tržišta		JEDINIČNA CIJENA	JEDINIČNA CIJENA	JEDINIČNA CIJENA	
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>KM.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>KM.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>KM.</b>				
	Procijenjena mjesečna / godišnja prodaja u <b>KM.</b>				
<b>UKUPNA VRIJEDNOST PRODAJE</b>					

KUPČEVI RAZLOZI ZA KUPOVINU VAŠEG PROIZVODA/USLUGE			
Proizvodi / usluge (koje će se proizvoditi / prodati)		Naziv proizvoda:	
Tržišta (kupci prema kojima smo usmjereni)		Naziv kupca:	
Što je važno vašem potencijalnom kupcu kada kupuje od vas proizvode / usluge? (Popunite na osnovu istraživanja tržišta po jednu stranicu za svakog važnijeg kupca)	Važnost (kupčeva ocjena) Rangirajte od 1 do 5, (gdje je 5 najviša ocjena)	(ZAKLJUČAK)	
		Prosječna ocjena iz svih intervjua	Glavni prioritet
Kvalitet			
Cijena			
Dizajn			
Pakovanje			
Uslovi plaćanja			
Način i rok isporuke			
Drugo (navedi)			

### OPIS TRŽIŠTA

- *Kratko opišite tržište na kojem planirate nastupati (veličina, lokacija, trendovi, zasićenost)*
  
- *Navedite postojeću konkurenciju i njihov procijenjeni tržišni udio*
  
- *Posebno izdvojite one konkurente koji vam predstavljaju najveću prijetnju u naredne 2 godine i identifikujte njihove najveće snage*

- *Ukoliko imate saznanja, navedite nove konkurente koje očekujete i prijetnju koju vam oni mogu predstavljati na tržištu*
- *Postoje li drugi/novi proizvodi koji predstavljaju zamjenu za vaš proizvod i mogu ga tako učiniti suvišnim*
- *Navedite vaše prednosti u odnosu na konkurenciju ?*
- *Opišite način na koji se planirate predstaviti tržištu (plan promocije)*

## Troškovi

Nakon što smo proveli istraživanje tržišta i definisali cijene i količine proizvoda/usluga koje planiramo prodati u posmatranom periodu, na red dolazi izrada prvih kalkulacija s ciljem da utvrdimo postoji li i ekonomska isplativost zamišljene poslovne ideje.

Za ocjenu isplativosti posebno važna kategorija su troškovi. Da bi se neki proizvod ili usluga uspješno prodavao, neophodno je nabaviti potrebne sirovine i materijal za izradu, angažovati ljude i opremu, informisati kupce o proizvodu i isporučiti ga na tržište. Jednom riječju, prodaja proizvoda podrazumijeva da se prije toga uspješno provede proces izrade proizvoda/usluge i da se potom plasira na tržište. Za ovaj proces izrade proizvoda vezani su određeni izdaci i oni predstavljaju trošak. Troškovi su, prema tome, novčani ili vrijednosni izraz svih izdataka koji su nastaju u procesu izrade proizvoda/usluge i isporuke tog proizvoda/usluge kupcu.

U situaciji kada je provedeno istraživanje tržišta i kada znamo kako izgleda proces izrade proizvoda/usluge i plan nastupa na tržištu, neophodno je sastaviti listu svih troškova koje ćemo imati do momenta plasmana proizvoda ili usluge na tržište. Između ostalih to mogu biti:

- troškovi sirovina i materijala od kojih je izrađen proizvod,
- plate ili naknade za ljude koji su angažovani,
- troškovi kancelarijskog materijala,
- troškovi zakupa poslovnog prostora ako isti nemamo u svom vlasništvu,
- troškovi kamata u slučaju da smo podigli kredit,
- troškovi struje, vode, telefona, interneta, goriva, grijanja,
- troškovi čišćenja i održavanja,
- troškovi korištenja opreme, mašina, programskih aplikacija, licenci i dr,
- troškovi pripreme, dizajna, pakovanja, distribucije proizvoda/usluge,
- troškovi medijskog oglašavanja,
- troškovi istraživanja i razvoja,
- troškovi angažovanja računovodstvene agencije koja će voditi naše poslovne knjige
- drugi troškovi

Postoje dakle različite vrste troškova. U skladu s tim troškove je moguće klasifikovati na različite načine. Ipak, jedan od najčešće korištenih načina klasifikacije troškova je podjela na varijabilne (promjenjive) i fiksne (stalne), pri čemu osnovni kriterij za podjelu predstavlja njihova promjenjivost u odnosu na proizvodnju.

**Varijabilni troškovi** su svi oni troškovi koji se pojavljuju povremeno (variraju) i koji su direktno vezani za proizvodnju ili pružanje usluga. Ako nema proizvodnje ili izrade proizvoda/usluge,

nema ni varijabilnih troškova. Najčešći varijabilni troškovi su: troškovi sirovina, materijala, prevoza robe, plata radnika koji su angažovani direktno na izradi proizvoda/usluge i sl.

**Fiksni troškovi** su oni troškovi, kako im i samo ime kaže, koji su stalni, koji se ne mijenjaju i koji se pojavljuju bez obzira na to da li proizvodnja postoji ili ne. Najčešći fiksni troškovi su: iznajmljivanje prostora, plate stalno zaposlenih radnika koji nisu direktno angažovani u izradi proizvoda/usluge, komunalije koje su vezane za upotrebu radnog prostora, kamate na podignuti kredit i sl.

Uzmimo sada primjer preduzetnika iz Sarajeva koji se bavi prodajom svježe cijedenog soka od narandže i nara. Troškovi nabavke voća, troškovi ambalaže i troškovi el. energije, primjera radi, predstavljaju varijabilne troškove jer bez njih nikako ne bi nastao proizvod koji prodajemo na tržištu. Takođe, što više soka prodajemo to nam je potrebno više sirovina (voća) i ambalaže (čaja) pa se ti troškovi mijenjaju u skladu sa promjenama obima proizvodnje.

S druge strane, preduzetnik iz našeg primjera plaća mjesečnu naknadu od 150 KM specijalizovanoj računovodstvenoj agenciji koja mu vodi knjige. Takođe, plaća mjesečni zakup za prostor u iznosu od 300 KM koji koristi za prodaju sokova. Ovi izdaci predstavljaju fiksni trošak jer su nepromjenjivi u odnosu na obim proizvodnje. Bez obzira da li preduzetnik iz našeg primjera napravi i proda 500 ili 5.000 čaja soka u toku jednog mjeseca, ovi troškovi ostaju stalni i moraju se izmiriti u ukupnom iznosu od 450 KM.

Prema tome, važno je znati koji nam se troškovi mijenjaju sa povećanjem proizvodnje a koji ostaju isti kako bi kasnije mogli što bolje njima upravljati. Njihova promjenjivost u odnosu na proizvodnju je posebno važna onda kada želimo da smanjimo udio ukupnih troškova po svakom našem proizvodu/usluzi. Naime, vidjeli smo da u situaciji kada preduzetnik u toku jednog mjeseca proda 5.000 sokova, udio fiksnih troškova od 450 KM u ukupnim troškovima je daleko manji nego u situaciji kada proda samo 500. Zbog toga je u biznisu prisutno stalno nastojanje da se što većom proizvodnjom i plasmanom, udio fiksnih troškova svede na najmanju moguću mjeru kroz tzv. ekonomiju obima.

Ipak, jedna vrsta troškova je posebno interesantna prilikom kalkulacije troškova, to je amortizacija. Amortizacija je trošak koji se najčešće ne vidi i zbog toga je na određeni način specifičan u odnosu na sve ostale troškove. Često se kaže da se amortizacijom ne gubi novac, nego se na neki način štedi za budućnost. Amortizaciju je najlakše objasniti kroz primjer: ako posjedujete računar koji vrijedi 1.200 KM, a koji ćete moći koristiti najmanje 2 godine, vi ćete svakog mjeseca odvajati sa strane 50 KM (to je u tom trenutku za vas trošak korištenja računara) kako bi nakon 24 mjeseca imali „uštedjenih“ 1.200 KM za kupovinu novog računara sličnih karakteristika. Na taj način vi ste u mogućnosti zamijeniti korišteni računar novim računarom i time osigurati da se vaš biznis (npr. izrada web sajtova) odvija u kontinuitetu, bez



problema i rizika. Trošak amortizacije dakle, podrazumijeva smanjenje vrijednosti stalnih sredstava (opreme, mašina i svega onoga što se ne potroši odjednom u procesu izrade proizvoda/usluge) uslijed njihovog trošenja i habanja.

#### **Savjeti vezani za upravljanje troškovima:**

- Troškovi su najčešće potcijenjeni, dok su prihodi precijenjeni. Nemojte potcijenjivati troškove.
- Bitno je da vodite evidenciju o svim troškovima koje imate, inače ćete imati nerealno visok poslovni rezultat
- Postoje samo dva načina stvaranja pozitivnog poslovnog rezultata: smanjenje troškova i povećanje prihoda
- Nemojte smanjivati troškove tako što ćete kvalitet svesti ispod onog koji tržište prihvata
- Zarada se ne ostvaruje prilikom prodaje, nego prilikom nabavke. Uvijek tragajte za boljim ulaznim cijenama – nižim troškovima (ali oprezno)
- Nemojte smanjenje troškova tražiti kroz smanjenje plata. Radije angažujte manji broj ljudi sa većim platama, nego obrnuto

#### **Prag rentabilnosti**

Pojednostavljeno, onda kada znamo koliki su nam ukupni troškovi, varijabilni i fiksni, i kada njihov iznos podijelimo sa ukupnom količinom proizvoda/usluga koje planiramo izraditi u posmatranom periodu, doći ćemo do cijene koštanja našeg proizvoda/usluge. To znači da u situaciji kada naš proizvod/uslugu budemo prodavali po cijeni koja je jednaka cijeni koštanja, zarada koju ostvarujemo je jedinici prodatog proizvoda/usluge je nula. Izračunavanje cijene koštanja je veoma važno jer na taj način utvrđujemo donji prag za formiranje naše prodajne cijene. Ukoliko proizvod/uslugu budemo u dužem vremenskom roku prodavali ispod cijene koštanja, ostvarićemo gubitak. Cijena koštanja nam je takođe veoma važna kako bi utvrdili prag isplativosti ili rentabilnosti našeg biznisa. U ekonomskoj terminologiji ovaj prag rentabilnosti se često naziva i *break even point*, odnosno tačka u kojoj su troškovi jednaki prihodima i u kojoj poslujemo bez zarade.

### **Primjer – prag rentabilnosti**

Kako bi objasnili prag rentabilnosti, uzmimo ponovo primjer preduzetnika koji se bavi proizvodnjom soka od narandže i nara.

Recimo da nakon provedenog istraživanja tržišta, preduzetnik odluči da njegova prodajna cijena čaše cijeđenog soka bude 2 KM. Rekli smo da su njegovi ukupni fiksni troškovi 450 KM (FT = 450 KM), dok njegovi ukupni varijabilni troškovi zavise od toga koliko će iscijediti i prodati sokova. Za svaku iscijeđenu čašu soka njegovi varijabilni troškovi iznose 1,1 KM. Prema tome, u slučaju da tokom jednog mjeseca preduzetnik proda 500 čaša soka, njegovi ukupni varijabilni troškovi će iznositi 550 KM (VT = 550 KM). Tada će njegovi ukupni mjesečni troškovi iznositi 1.000 KM (FT + VT = 1.000 KM) dok će cijena koštanja po čaši iscijeđenog soka (1.000 KM/500 komada) iznositi 2,00 KM i u tom slučaju biti jednaka prodajnoj cijeni. To znači da preduzetnik u tom mjesecu posluje bez zarade. Dakle, prag rentabilnosti preduzetnika, u slučaju da prodajna cijena iznosi 2 KM, je količina od 500 prodatih sokova mjesečno.

Pretpostavimo sada da preduzetnik tokom jednog mjeseca umjesto 500 proda 1.000 čaša soka. FT i dalje ostaju 450 KM dok VT u tom slučaju iznose 1.100 KM. Ukupni troškovi za taj mjesec su 1.550 KM dok su ukupni prihodi 2.000 KM (1.000 x 2,00 KM) i preduzetnik ostvaruje zaradu od 450 KM. U ovom primjeru preduzetnik ostvaruje zaradu tako što povećava obim prodaje i posluje iznad donjeg praga rentabilnosti (na dodatnih 500 čaša soka ostvaruje dodatnu zaradu od 450 KM)

### **Identifikacija potrebnih ulaganja za početak rada**

Još jedan veoma značajan element poslovanja koji se često poistovjećuje sa troškovima su investicije. Ipak, investicije i troškovi nisu isto.

**Investicije** predstavljaju određeno ulaganje s ciljem sticanja ekonomske koristi. S druge strane, i troškovi predstavljaju određene izdatke koji nastaju kako bi izradili proizvod/uslugu, plasirali ga na tržištu i ostvarili profit. U slučaju kada započinjete biznis, razlika je u slijedećem: svi izdaci nastali do momenta dok ne krenete generisati prihode od prodaje svojih proizvoda/usluga predstavljaju početno ulaganje ili investiciju. Prema tome, izdaci za izradu prve serije proizvoda, nabavku opreme, vozila, sirovina, izdaci za registraciju, promociju i sl. predstavljaju investiciju, odnosno početno ulaganje u biznis. U onom momentu kada počnete ostvarivati prve prihode od prodaje svojih proizvoda/usluga, veći dio tih izdataka više nije investicija nego postaje trošak. Zbog toga je veoma važno da pravilno procijenite vrijeme potrebno kako bi krenuli sa prodajom proizvoda/usluga kao i sva neophodna ulaganja kako bi vaš biznis stao na noge.

Onda kada dođete do ukupnog iznosa ulaganja neophodnog za početak rada, analizirate mogućnosti da obezbijedite izvore za finansiranje. Preduzenici obično nisu u stanju da sami finansiraju cjelokupnu investiciju. Zbog toga su najčešće prinuđeni da se obrate finansijskim institucijama ili partnerima koji su spremni finansijski ih podržati kako bi počeli sa radom. U zavisnosti od vrste djelatnosti i namjene ulaganja, postoje različiti izvori eksternog finansiranja za početnike u biznisu. Na žalost, fondovi rizičnog kapitala, poslovni anđeli, tzv. *seed* fondovi i ostale vrste zajedničkog ulaganja u početnim fazama pokretanju biznisa, još uvijek nisu ozbiljnije zaživjeli u Bosni i Hercegovini tako da su mladi preduzetnici prinuđeni da dodatne izvore finansiranja traže uglavnom od finansijskih institucija po uslovima koji nisu prilagođeni njihovoj specifičnoj poziciji. Ostaje međutim nada da će se u narednih nekoliko godina tržište rizičnog kapitala snažnije razvijati i na ovim prostorima.

U nastavku teksta nalaze se radni listovi biznis plana od broja 10-12 koji se odnose na troškove i ulaganja potrebna za početak rada.

**TROŠKOVI****Varijabilni troškovi poslovanja**

	PROIZVOD „A“ KM	PROIZVOD „B“ KM	PROIZVOD „C“ KM	PROIZVOD „D“ KM
1 Maloprodajna cijena proizvoda/usluge				
2 VARIJABILNI TROŠKOVI (po jedinici proizvoda)				
2.1 Troškovi distribucije i prodaje				
2.2 Troškovi sirovina/materijala				
2.3 Troškovi ambalaže				
2.4 Ostali varijabilni troškovi proizvodnje				
2.5				
<b>3. UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA</b>				
<b>4. PRODAJNA CIJENA - UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVA PO JEDINICI PROIZVODA (1.-2.)</b>				

PROIZVOD/USLUGA	MJESEČNO PROIZVEDENIH KOMADA/JEDINICA	VARIJABILNI TROŠKOVI PO KOMADU/JEDINICI	UKUPNO
PROIZVOD „A“			
PROIZVOD „B“			
PROIZVOD „C“			
PROIZVOD „D“			
<b>UKUPNO</b>			

**Fiksni troškovi poslovanja**

Troškovi (za mjesec/izabrani period poslovanja)	KM	Komentari
Fiksne plate zaposlenih		
Najam /renta		
Struja		
Kamata na zajmove		
Amortizacija		
Ostali fiksni troškovi:		
- usluge knjigovodstva		
- telefon/internet		
- održavanje i čišćenje		
- ostali fiksni troškovi (navesti redom sve fiksne troškove...)		
<b>UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI</b>		

**TAČKA PRELOMA/PRAG RENTABILNOSTI**



## Bilans uspjeha

U prethodnom dijelu priručnika bavili smo se prihodima i troškovima. Sada kada imamo procjenu prihoda i troškova, možemo doći i do prvog pokazatelja isplativosti naše poslovne ideje, pokazatelja profitabilnosti.

Profitabilnost kao pokazatelj daje osnovnu informaciju o uspješnosti našeg poslovanja. Konkretno, profitabilnost predstavlja zaradu koju možemo očekivati od realizacije naše poslovne ideje u posmatranom vremenskom periodu. Do pokazatelja profitabilnosti dolazimo relativno jednostavno, kada od ukupnih prihoda oduzmemo sve troškove, fiksne i varijabilne. Rezultat koji dobijemo u apsolutnom iznosu je operativna dobit (profit) ili gubitak i predstavlja odgovor na pitanje da li naš biznis donosi zaradu. U zavisnosti od tog rezultata zavisi i kako ćemo dalje postupati s našom poslovnom idejom. Već je ranije rečeno da su preduzetnici često „zaljubljeni“ u svoju poslovnu ideju pa tako u situaciji kada dobiju negativan rezultat, izlaz pokušaju naći jednostavnim povećanje planiranih prihoda, bilo kroz povećanje prodajne cijene ili povećanje količine. Tu korekciju je veoma jednostavno uraditi na papiru ali je u praksi to veoma teško izvodivo. Zbog toga i savjet da u slučaju negativnog rezultata prvo pokušate napraviti korekcije na strani troškova i smanjiti ih ukoliko je to moguće. Ukoliko to nije moguće, bolje je korigovati poslovnu ideju ili je čak potpuno promijeniti nego nastaviti sa ubjeđivanjem sebe i drugih da taj poslovni poduhvat ima smisla.

U slučaju da je pokazatelj profitabilnosti pozitivan i da naš biznis donosi zaradu, drugi odgovor koji nas zanima je odgovor na pitanje koliko je ta zarada. Ovdje je važno reći da taj odgovor ne zanima samo nas već i one izvan našeg biznisa kao što su investitori, banke, poreski organi i drugi. Pored nas, i oni ostvaruju određeni interes iz uspješnosti našeg biznisa. Investitori kroz povrat investicije i učešće u zaradi, banka kroz otplatu kredita i kamatu koju smo dužni platiti u slučaju da koristimo bankarski kredit a država kroz iznos poreza koji smo dužni platiti u slučaju da ostvarimo pozitivan rezultat. Zbog toga smo na neki način obavezni svima pokazati koliko smo bili uspješni u poslovanju kroz određenu formu standardizovanog finansijskog izvještaja koji se zove bilans uspjeha. Forma bilansa uspjeha se razlikuje u slučaju da ste registrovani kao pravno lice ili kao fizičko lice (preduzetnička djelatnost/obrt). Međutim, sve dok niste registrovali svoj biznis i započeli poslovanje, vi nemate obavezu da popunjavate propisanu formu bilansa uspjeha. Prema tome, bilans uspjeha u okviru biznis plana popunjavate prvenstveno zbog toga da bi sebi dokazali opravdanost ulaganja u određeni biznis i da bi eventualno ubijedili i druge ulagače da vam se pridruže u toj investiciji.

## Plan novčanih tokova

Uradili ste kalkulaciju prihoda i troškova i zadovoljni ste rezultatom koji se pojavio u bilansu uspjeha. Vaš pokazatelj profitabilnosti je pozitivan i sada ste odlučni u namjeri da svoju poslovnu ideju realizujete do kraja.

Međutim, potencijalno opasna situacija koja se može pojaviti u trenutku kada već ozbiljno uđete u realizaciju svoje ideje je da vam pristižu računi, a vi u određenom periodu nemate dovoljno novca da ih platite. U tom slučaju možda nećete biti u mogućnosti da na vrijeme kupite sirovine, isplatite primanja radnicima, pokrijete ostale troškove, što na kraju može dovesti čak i do bankrota. U tom slučaju kažemo da je ugroženo vaše poslovanje zbog nedovoljne likvidnosti. Likvidnost je, naime, sposobnost preduzeća ili organizacije da redovno plaća svoje obaveze. Upravo zbog toga svrha plana novčanih tokova je predviđanje perioda kada će se pojavljivati troškovi kako bi se na vrijeme osigurao novac potreban za njihovo pokrivanje i na taj način osigurala likvidnost. Ali, kako je moguće da propadnemo ako je bilans uspjeha pokazao da je naš biznis profitabilan?

Nažalost, takva situacija nije rijetka u Bosni i Hercegovini. Odgovor na to pitanje leži u razlici između **prihoda** i stvarnih **priliva**, odnosno **troškova** i stvarnih **odliva**. Naime, prihod nastaje u onom momentu kada isporučimo naš proizvod/uslugu kupcu i po tom osnovu mu izdamo račun, bez obzira da li je kupac i izvršio plaćanje po tom osnovu. Dakle, moguća je situacija da smo nekom prodali proizvod u vrijednosti od 1.000 KM ali nam još nije uplaćen novac. U tom slučaju imamo prihod od 1.000 KM i bilans uspjeha pokazuje pozitivan rezultat. Međutim, stvarno stanje na našem računu je 0 jer kupac nije izvršio uplatu po izdatoj fakturi/računu. Tek kada kupac izvrši tu uplatu, ostavren je priliv od 1.000 KM a mi na našem računu imamo novac kojim možemo dalje raspolagati.

Slična stvar je i sa odlivima. Sve do trenutka dok ne platimo robu ili uslugu koju smo prethodno kupili, mi imamo trošak, ali ne i odliv po tom osnovu jer se novac još uvijek nalazi na našem računu. Tek kada se plaćanje stvarno desi, nastaje odliv sredstava i taj iznos novca nam nije više na raspolaganju. Vidjeli smo sada kako je moguće da imamo pozitivan rezultat po osnovu bilansa uspjeha a da istovremeno budemo nelikvidni. Zbog toga je vođenje računa o likvidnosti od izuzetne važnosti za uspješnost našeg budućeg poslovanja.

Novčani tok ili popularno *cash flow* se radi na osnovu predviđanja mjesečnih priliva i odliva. Planirani novčani tok predstavlja vizuelni prikaz finansijskog poslovanja sa aspekta likvidnosti u posmatranom periodu, najčešće od 12 mjeseci. Mada ovdje govorimo o preduzeću, taj novčani tok nije ništa drugo nego dobro planiranje raspodjele novca. Kao kada ste vi kao učenik morali razmišljati o svom džeparcu, koliko novca imate, koliko puta možete izaći na piće, koliko sitnica



sebi možete priuštiti prije nego što dobijete sledeći džeparac od roditelja. Ako dobro isplanirate svoje troškove nećete biti u minusu.

U tabeli koja je navedena u radnom listu biznis plana navedena su i objašnjenja o tome šta je u nju potrebno unijeti. Važno je ne zaboraviti da na početku unesemo sav novac koji imamo na raspolaganju za vođenje biznisa kao i sve odlive koji će nastati po osnovu inicijalnih ulaganja. Prethodno smo objasnili pojam amortizacije kao specifičnog troška poslovanja koji se evidentira ali po osnovu kojeg ne dolazi do stvarnog odliva sredstva. Iz tog razloga amortizacija se ne navodi u planu novčanih tokova jer suštinski ne dolazi do odliva novčanih sredstava zbog troškova amortizacije. Kalkulacija u okviru tabele novčanih tokova se obično radi na mjesečnom nivou a dobijeni rezultat na kraju prvog mjeseca istovremeno predstavlja početno stanje na početku drugog mjeseca i tako redom.

Treba napomenuti da su finansijske institucije koje daju kredite preduzećima i preduzetnicima posebno zainteresovane za ovu vrstu izvještaja jer na bazi njih mogu steći realniju sliku o vašoj sposobnosti da otplatite kredit nego na bazi urađenog bilansa uspjeha.

## BILANS USPJEHA ZA PRVIH 12 MJESECI POSLOVANJA

OPERATIVNI PRIHODI	KM	OPERATIVNI TROŠKOVI	KM
Prihodi od prodaje		1. VARIJABILNI TROŠKOVI	
		2. FIKSNI TROŠKOVI	
Ostali prihodi:			
<b>UKUPNI OPERATIVNI PRIHODI</b>		<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI</b>	
<b>OPERATIVNI DOBITAK / GUBITAK</b> (ukupni operativni prihodi minus ukupni operativni troškovi)			
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>		<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	
Prihodi od kamata		Troškovi kamata	
Ostali finansijski prihodi		Ostali finansijski troškovi	
<b>FINANSIJSKI DOBITAK / GUBITAK</b> (finansijski prihodi minus finansijski rashodi)			
<b>DOBIT / GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b> (operativni dobitak/gubitak +/- finansijski dobitak/gubitak)			
POREZ NA DOBIT ?			
<b>DOBITAK / GUBITAK za period od 12 mjeseci</b>			

PLANIRANI NOVČANI TOKOVI													
	Mjeseci												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
<b>Novac na početku razdoblja</b>													
Prilivi od prodaje proizvoda i usluga	+												
Ostali prilivi	+												
Odlivi po osnovu varijabilnih troškova	-												
Odlivi po osnovu fiksnih troškova ( <i>bez amortizacije</i> )	-												
Novčani tok iz operativnih aktivnosti	=												
Finansijski prilivi	+												
Kamate na zajam	-												
<i>Otplata zajma</i>	-												
Porez na dobit	-												
<b>Ukupno stanje na kraju razdoblja</b>	=												

3.



**ISKORISTITI PRILIKU**

## TREĆI KORAK: ISKORISTITI PRILIKU

Testirali ste ideju kroz prethodna dva poglavlja i radne listove biznis plana, istražili ste tržište i dokazali opravdanost ulaganja u željeni poslovni poduhvat. Tek sada možete biti sigurni u svoju odluku: na tržištu postoji prilika i vi je želite iskoristiti.

Iskoristiti priliku u konkretnom slučaju znači početi sa realizacijom poslovne ideje. Da biste ideju realizovali potrebno je da registrujete biznis kako bi mogli legalno učestvovati u platnom prometu. Registracijom biznisa stičete pravo da nastupite na tržištu i prodajete svoje proizvode/usluge. Koristeći analogiju između studenta i preduzetnika, možemo reći da isto kao što student ne može izaći na ispit ako ga nije prethodno prijavio, tako ni preduzetnik ne može nastupiti na tržištu ako prethodno nije registrovan za obavljanje određene djelatnosti.

### Registracija biznisa

Sama procedura registrovanja biznisa u BiH nije toliko složena i zahtjevna koliko se često može čuti, međutim prava problematika leži u seriji odluka koje ćete donijeti neposredno prije nego što zagazite u administrativni veleslalom sakupljanja papirologije. Pomenute odluke su važne za budućnost vašeg biznisa, ali ne nužno i teške, jer se mnoge od njih naziru iz vašeg biznis plana, a i ono sto slijedi u ovom poglavlju će vas definitivno usmjeriti da izaberete pravu formu registracije. Na šta se vaš biznis u suštini svodi (proizvodnja, trgovina, usluge itd.)? Koliko je operativno-finansijski zahtjevan vaš biznis-projekat? Drugim riječima, da li ćete u vašu preduzetničku avanturu uložiti samo vi ili i neko drugi; da li ulažete par stotina maraka ili na desetine hiljada maraka; kao i da li ćete poslovanje organizovati i voditi sami ili sa drugim licima?

Naravno, ako u nekom trenutku nakon registracije, procjenite da vaš biznis treba drugu formu registracije, vi možete relativno lako promijeniti pravni oblik vašeg biznisa. Sve te situacije je zakonodavac predvidio u zakonskim odredbama.

U daljem tekstu, upoznaćemo vas sa svim<sup>1</sup> formama registrovanja biznisa koje stoje na raspolaganju u BiH, prateći liniju razmišljanja i odlučivanja koju ćete vi sprovesti samostalno - upoređujući zakonske mogućnosti registracije sa atributima vašeg poslovnog poduhvata. Odmah da naglasimo da je zakonski okvir i procedura registracije u Sarajevu, Banjoj Luci i Mostaru, jako slična – na mnogim mjestima i identična, tako da postupke koje opisujemo u ovom dijelu priručnika važe za sva tri grada.

---

<sup>1</sup> Postoje ukupno pet osnovnih pravnih formi: Preduzetnička djelatnost/Obrt, Ortačko društvo (o.d.)/ Društvo sa neograničenom solidarnom odgovornošću (d.n.o), Komanditno društvo (k.d.), Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i Akcionarsko društvo(d.d.)/Dioničko društvo (d.d.) (otvoreno ili zatvoreno) (d.d.)

## Dilema: registrovati preduzetničku djelatnost/obrt ili privredno društvo?

U prvoj opciji se registrujete kao fizičko lice, a u drugoj kao pravno lice.

Biranjem prve opcije ulazite u nadležnost zakona o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti/obrta<sup>2</sup>, a biranjem druge opcije - u nadležnost zakona o privrednim društvima.<sup>3</sup>

Očito, već na startu, put ka registraciji vašeg biznisa se račva u dva sasvim različita pravca.

Šta **ne** predstavlja ograničenje u vašem izboru: **novac** (obrt je jeftin za registrovati i nije potreban osnivački kapital, ali to isto važi i za neka privredna društva); **broj osnivača** (obrt po pravilu osnuje jedna osoba, ali zakon dopušta da više osoba mogu osnovati obrt; takođe, iako semantički "društvo" asocira na "više od jednog", ipak postoje privredna društva, koja mogu biti osnovana od strane samo jednog lica; **da li ste zaposleni ili ne** (opet, sve i da ste već zaposleni negdje, ne postoje prepreke da registrujete obrt ili privredno društvo)

Jedina odrednica koja će vam pomoći da prevaziđete ovu prvu dilemu u procesu registracije, jeste: da li je vaš biznis jednostavan ili kompleksan?

Ako se vaš biznis svodi na male gabarite u smislu prometa, ljudstva i ako je sa ograničenim mogućnostima za ekspanziju, onda je možda bolje rješenje da registrujete obrt. Ako pak, s druge strane, vaš biznis podrazumijeva veliko ulaganje, više pojedinih ulagača, potencijal za širenje u prostornom i funkcionalnom smislu, kao i u smislu dokapitalizacije, onda je definitivno bolje da idete u pravcu registracije privrednog društva.

Svakako, ovo je bila gruba podjela – prvi lakmus-papir koji će vas usmjeriti ka izboru registracione forme. Kako bi vam se dodatno iskristalisala slika najpogodnije pravne forme za vaš biznis, navešćemo taksativno prednosti i mane obrta u odnosu na privredno društvo:

**Prednosti:** Sama **procedura registracije** obrta je jednostavnija, jeftinija i brža od procedure registrovanja privrednog društva. Registraciju obrta obavljate **samostalno**, dok u slučaju pd-a morate uključiti i notara. Jednostavnije **knjigovodstvo**, što implicira i niže cijene knjigovodstvenih usluga. **Agilnost i fleksibilnost pri upravljanju:** obrt se može lako i brzo usmjeravati shodno promjenama na tržištu. Jednostavna struktura biznisa (ne postoje organi

---

<sup>2</sup> Važeći zakoni su: Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti RS ("Službeni glasnik RS", br. 117/11) i Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima FBiH („Službene novine Federacije BiH”, br. 35/09)

<sup>3</sup> Zakoni koji regulišu osnivanje, rad i prestanak poslovanja privrednih društava su: Zakon o privrednim društvima RS ("Službeni glasnik RS", br. 58/09) i Zakon o privrednim društvima FBiH („Službene novine Federacije BiH”, br. 84/08).

upravljanja (skupština, nadzorni odbor), kao kod pd). **Povoljniji zakonski tretman:** manji zahtjevi i jednostavnije procedure<sup>4</sup>, niže kazne, a često i niže takse.

**Nedostaci:** Najveći nedostatak obrta leži u **odgovornosti** - obrtnik odgovara lično i neograničeno cijelom svojom imovinom za obaveze koje nastanu iz obavljanja djelatnosti.<sup>5</sup>

**Prenos:** Obrt se ne može preneti na drugu osobu. **Trajnost** obrta je teško održiva (nasljeđivanje često nije moguće organizovati), tj. posao postoji samo dok se vlasnik njime bavi. **Finansiranje** obrta zavisi od finansijske moći samog preduzetnika i ograničene mogućnosti kreditiranja.

**Skalabilnost** obrta: nemoguće ga je dokapitalizovati primanjem partnera; u slučaju većeg prometa i dobiti privredna društva jeftinije prolaze (čak i kad je reč o plaćanju poreza).

#### A) Odlučili ste se za registraciju obrta...

Preduzetnik je fizičko lice koje pod svojim imenom obavlja privrednu djelatnost. Preduzetnik može registrovati djelatnost osnivanjem radnje (sa poslovnim prostorom) ili obavljanje djelatnosti bez poslovnog prostora, te može registrovati djelatnost kao osnovno zanimanje (nezaposlena lica) ili kao dopunsko (zaposlena lica).<sup>6</sup> Registrovati se mogu i kućna radinost, te poljoprivredna djelatnost.

Preduzetnik može da zapošljava radnike, i on to po pravilu i čini. Više lica može osnovati zajedničku radnju, što regulišu pisanim ugovorom.

**Kako registrovati obrt?** Jednostavno, nešto kao 1-2-3! Trebate doći do: dozvole za obavljanje biznisa, poreskog broja i transakcionog bankarskog računa. Dakle, tri papira, koje će vam, respektivno izdati tri institucije pod čijom ste nadležnosti: opština, područna jedinica poreske uprave i poslovna banka koju vi odaberete. Najviše truda ćete uložiti da ostvarite prvi cilj u nizu – logično, jer je taj papir najvažniji – **rješenje** kojim se odobrava obavljanje djelatnosti, a izdaje ga odjeljenje za privredu opštinske uprave. Uz zahtjev/formular za izdavanje rješenja, morate priložiti niz dokumenata, koje ćete pribaviti u različitim institucijama u vašem gradu. Ako ste u Banjoj Luci, pripremite se i počnite da sakupljate, (redosljedom koji vama odgovara):

---

<sup>4</sup> Mogućnost podizanja novca sa žiro-računa bez pravdanja u trenutku podizanja za razliku od poslovanja preko pd-a; Jeftinije i lakše mijenjanje podataka (promjena adrese, djelatnosti i sl.); Jeftino i brzo zatvaranje obrta.

<sup>5</sup> U slučaju da obrtnik ne može da izmiri obaveze prema povjeriocima, celokupna njegova imovina se može zaplijeniti za otplatu dugova, sem određenog minimuma koji je zakonom utvrđen.

<sup>6</sup> Po pravilu, preduzetnik osniva radnju, pod kojom se podrazumijeva odgovarajući oblik poslovanja (radionica, kancelarija, biro, agencija, studio, pansion, apoteka, ordinacija, atelje, laboratorija i sl). U određenim slučajevima, međutim, moguće je obavljanje preduzetničke djelatnosti i bez poslovnog prostora. (Spisak djelatnosti koja se mogu obavljati bez poslovnog prostora je propisan posebnim aktom – pravilnikom). U prvom slučaju preduzetnik osniva samostalnu radnju, (samostalna trgovinska radnja STR, samostalna ugostiteljska radnja SUR, samostalna zanatska radnja SZR, samostalna prevoznička djelatnost i sl), a u drugom obavlja samostalnu djelatnost (SOD)

1. Dokaz da niste u radnom odnosu (izdaje Zavod za zapošljavanje; besplatno);(Ako ste već u radnom odnosu, dostavljate uvjerenje firme da ste u radnom odnosu i ovjerenu fotokopiju radne knjižice);
2. Uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti (ambulanta: “državna”(35KM) ili “privatna” (40KM);
3. Uvjerenje Osnovnog/Općinskog suda da nije izrečena pravosnažna mjera zabrane obavljanja tražene djelatnosti (15KM); Ako želite da se bavite trgovinom ili ugostiteljstvom, trebate predati u opštini i ovjerenu izjavu o ispunjenosti uslova za obavljanje trgovinske/ugostiteljske djelatnosti.

Kad kompletirate dokumentaciju, istu predajete na opštinski šalter, uz popunjeni zahtjev za izdavanje odobrenja za obavljanje djelatnosti, na kojem ste zalijepili markicu u vrijednosti takse koja varira od 40KM do 100KM u zavisnosti od djelatnosti za koju ste se opredjelili. Rok za izdavanje rješenja kojim se odobrava obavljanje djelatnosti je pet dana od dana kada je uredno kompletiran zahtjev zaprimljen.

Za registraciju obrta u Mostaru i Sarajevu, važi sve što smo rekli za Banja Luku, s tom razlikom što je cijena takse, koja se uplaćuje uz zahtjev za izdavanje rješenja fiksna i iznosi 80KM (Sarajevo) i 100KM (Mostar).

I tako, nakon desetak radnih dana i par stotinjak maraka,<sup>7</sup> u rukama ćete držati rješenje. Potrebno vam je još da izvadite čuveni JIB (jedinostveni identifikacioni broj) u Poreskoj upravi, zatim da otvorite račun u banci i možete početi sa realizacijom vaše poslovne ideje. Ipak, moraćete pored rješenja imati, još jednu neophodnu stvarčicu, prije nego što zakucate na ta dvojna vrata. Sada, (sa rješenjem u džepu), niste više obični građanin, koji u interakcijama sa raznim šalterima, sve autorizuje (samo) svojim potpisom. Sada, kada zastupate sopstveni biznis, na formulare, dopise i slično, morate dodati i – pečat. Izradu istog, po cijeni ne većoj od 30KM, možete naručiti u pečatoreznici ili bolje opremljenijoj fotokopirnici. Ukoliko već niste u radnom odnosu, kada budete podizali JIB u Poreskoj upravi, iskoristite priliku da popunite poseban formular, odnosno pored statusa poreskog obveznika, kreirate i status uplatioca doprinosa.

B) Odlučili ste se za privredno društvo...

Samostalna, odnosno preduzetnička radnja, je najčešći oblik firme za koji se odlučuju preduzetnici, jer je jednostavan i lak za otvaranje i vođenje i ne zahtjeva velika materijalna ulaganja.

---

<sup>7</sup> Imajte u vidu da ćete u procesu registracije svako-malo nesto ovjeravati, pa ukalkulisali smo i te troškove od nekih 20-tak maraka.



Međutim, ukoliko poslovna ideja podrazumjeva ozbiljniji kapital i/ili angažovanje više osnivača, kao logična forma registracije nameće se – privredno društvo. E, sada, put ka registraciji biznisa se ponovo račva – koju formu pd-a registrovati? Iako nova legislativa ne poznaje podjelu na “društva lica” i “društva kapitala”, ipak, iskoristićemo tu kategorizaciju, kako bismo vam pomogli u izboru. Ukoliko biznis osnuje jedan osnivač, nemoguće je registrovati društvo lica, tj. ortačko ili komanditno društvo, zato što su to inherentno ‘partnerska’ društva. Ovaj tip društava ima nekoliko velikih mana,<sup>8</sup> pa ih zato nećemo posebno obrazlagati. Dakle, ostaje nam izbor između jedne od dvije vrste društva kapitala. To su pravne forme gdje osnivači odgovaraju kapitalom (isključivo u visini svog osnivačkog uloga), a ne ličnom imovinom. I na ovoj raskrsnici, eliminisaćemo jedan tip registracije, a to je AD, i to obrazložiti jednom rječju – skupo.<sup>9</sup> Konačno, dolazimo do društva, koje ima “najbolji odnos cijene i kvaliteta” – društvo sa ograničenom odgovornošću. Pogađate, upravo je ovaj tip privrednog društva, ubjedljivo najčešća forma koja se registruje na ovim prostorima.<sup>10</sup>

Popularni “doo”, registruje se dostizanjem tri cilja – isto kao i kod obrta: rješenje kojim se odobrava privredna djelatnost, prijava u poreskoj upravi i račun u poslovnoj banci.

Razlika je jedino u većoj papirologiji, energiji i novcu koji ćete potrošiti, kao i nekim novim aspektima koje povlači veći obim poslovanja (npr. obaveza registracije kao obveznik PDV-a u slučaju da ostavrujete oporezivi promet u iznosu većem od 50.000 KM). Da ste na pragu puno zahtjevnijeg posla u odnosu na registraciju obrta, zaključićete odmah na samom početku. Umjesto da običnim ispunjavanjem opštinskog formulara stvorite embrion za formalizovanje biznisa, kod doo-a je neophodan tkzv. **osnivački akt**. Isti priprema i notarski obrađuje notar kojeg vi angažujete za cijenu od oko 350KM. Osnivački akt nije ništa drugo do **odluka** o osnivanju, ako ste solo, ili međusobni **ugovor** o osnivanju ako vas je više osnivača. U tih par dana, dok čekate da notar završi svoj dio posla, otvorite privremeni račun u banci i deponujete obavezni osnovni kapital za registraciju doo, koji iznosi 2.000KM. (Ostavljena vam je opcija da deponujete samo polovinu tog iznosa, a ostatak u roku od 2 godine od datuma registracije). Osnovni kapital nije nepovratni trošak za registraciju, jer istim možete raspolagati u toku vašeg poslovanja. Svratite i do nadležnog osnovnog/općinskog suda da kupite set formulara potrebnih za registraciju vašeg privrednog društva. Kada vam u odjelu za registraciju u sudu uruče to tuce papira, vjerovatno ćete u prvi mah osjetiti potrebu da povučete za rukav nekog pravnika da vam pomogne, (zbog brojnih polja koja trebate ispuniti i terminologije). Ipak, ti silni

---

<sup>8</sup> Odgovornost: osnivači odgovaraju ličnom imovinom; (za gubitke i eventualne dugove vašeg preduzeća, potražiocu mogu polagati prava i na vašu kuću ili privatni automobil); Prenos: ukoliko neko od osnivača poželi da proda svoj udio, može to da uradi, jedino ako se svi partneri saglase. U cijeloj BiH ima manje od 100 ovakvih preduzeća, prema ukupnim podacima entitetskih zavoda za statistiku

<sup>9</sup> Samo za minimalni osnovni kapital morate izdvojiti 50.000KM. (U RS je minimalni osnovni kapital za zatvoreno AD 20.000KM, a za otvoreno AD 50.000KM); AD je najzgodniji je za velike investicione projekte.

<sup>10</sup> Od ukupnog broja preduzeća u BiH, preko 90% preduzeća je organizovano kao d.o.o.

obraci izgledaju zastrašujuće samo na prvi pogled – sve su to jednostavne stvari, a trebati ubaciti informacije, koje već posjedujete. Sa ispunjenim sudskim formularima, notarski obrađenim osnivačkim aktom i bankarskom potvrdom da ste uplatili osnovni kapital, odlazite ponovo u sud, gdje predajete kompletnu aplikaciju za registraciju i plaćate takse od oko 600KM. Sud je zakonski obavezan da vam u roku od 5 dana izda rješenje o registraciji društva, uz uslov da ste podnijeli urednu dokumentaciju.

I tako, nakon „manjih“ porodijskih muka, rodiće se novo **pravno** lice na ovoj planeti – vaša kompanija. I kod obrta smo skrenuli pažnju, da ovim činom nastaje bitna transformacija vaših redovnih navika - vi više niste obični građanin, već formalno-pravno osnivač kompanije, te zato ne možete više ovjeravati razne dokumente samo svojim potpisom, već i pečatom. (Pečatorezac ce pečat izraditi, tek kad mu se prilozi rješenje o odobrenoj privrednoj djelatnosti)

Iako ste odradili, lavovski i suštinski dio posla, imate još nekoliko formalnosti koje ne možete zaobići. Registrujte se u vašem nadležnom entitetskom zavodu za statistiku (taksa: 70KM(RS), 100KM(FBIH)). Prijavite se u nadležnu Poresku upravu – dvojako, kao i kod obrta – kao poreski obveznik (dobićete JIB), i kao uplatilac doprinosa.

Vratite se u banku gdje ste otvorili privremeni račun i sada otvorite standardni (stalni) račun. Unutar mjesec dana, trebalo bi da rješite sve formalnosti oko startanja doo-a, naravno ukoliko ste bili posvećeni procesu registracije.

## **Organizacija poslovanja**

Odlukom o registraciji biznisa izabrali ste pravnu formu u okviru koje ćete obavljati svoju djelatnost. Ono što je još važnije je da u okviru svog studentskog tima definišete isto tako organizacionu formu u okviru ćete vi djelovati i donositi odluke. Dakle, ovaj dio biznis plana ima za cilj da dokaže vašu sposobnost da unutar tima izvršavate obaveze i donosite odluke koje se odnose na vaš biznis. Organizacioni plan pojašnjava organizacionu strukturu biznisa, raspodjelu obaveza i odgovornosti unutar tima, kao i internu kontrolu biznisa. Ovaj dio biznis plana se često može predstaviti kroz prikaz šeme organizacije.

U okviru ove sekcije poželjno je da odgovorite na sljedeća pitanja:

- Ko su sve članovi vašeg tima, njihove reference i funkcije koje će obavljati?
- Koje su uloge i odgovornosti svakog člana unutar tima?
- Na koji način će se donositi odluke unutar tima?

Poslovanje u početnoj fazi obično zahtijeva angažman više osoba koje će obavljati funkcije prodaje, nabave, vođenja finansija i administracije. U situaciji kada sve te funkcije obavlja samo jedna osoba, biznis postaje ozbiljno izložen riziku nedovoljnih kapaciteta za brži razvoj i značajniji obim poslovanja.

Pored organizacione šeme, poželjno je da ovaj dio biznis plana prati akcioni plan vašeg poslovanja za naredni period (npr. za narednih 6 mjeseci) u kojem će biti jasno navedene sve najvažnije aktivnosti koje je potrebno uraditi u tom periodu, rokovi izvršenja tih aktivnosti kao i imena i funkcije članova tima koji su odgovorni za njihovu realizaciju.

#### **Primjer stavke iz akcionog plana**

Primjera radi, jedna od aktivnosti koju je potrebno uraditi u narednom periodu je registracija biznisa u skladu sa pravnom formom koja je prethodno izabrana. U tom slučaju jedna od stavki u akcionom planu bi izgledala ovako:

Aktivnost - registracija biznisa

Odgovorna osoba - (*ime i prezime*) i funkcija (npr. *direktor*)

Datum početka aktivnosti – VIII mjesec

Rok za završetak aktivnosti - X mjesec

Rezultat - pribavljeno rješenje o registraciji od strane nadležnog opštinskog organa ili suda.

Istovremeno, akcioni plan predstavlja i mehanizam interne kontrole jer u njemu postoje jasno definisani rokovi i nosioci odgovornosti za izvršenje svake od navedenih aktivnosti. U skladu s tim, kada se desi da određena aktivnost nije završena na vrijeme ili na očekivani način, lako je utvrditi odgovornost i što je još važnije, pravovremeno djelovati kako i naredne aktivnosti ne bi bile ugrožene.

Obrazac tabele za izradu akcionog plana naveden je kao radni list biznis plana broj 16.

#### **Procjena rizika**

Radeći na akcionom planu obično se nastoje identifikovati i potencijalni rizici koji mogu nepovoljno uticati na izvršenje planiranih aktivnosti. Dio tih rizika poput, primjera radi, izmjene poreske politike, nije pod našom kontrolom i ne možemo ih otkloniti ali možemo djelovati tako

da na vrijeme prilagodimo svoje poslovanje novonastaloj situaciji i na taj način svedemo negativno djelovanje po osnovu tog rizika na najmanju moguću mjeru.

S druge strane, postoje i određeni rizici koji su u potpunosti, ili bar većim dijelom, pod našom kontrolom. Uzmimo ponovo primjer preduzetnika koji se bavi prodajom svježih sokova od narandže i nara. Rizik kojem je izložen je nabavka sirovina u zimskim mjesecima kada voće ne dopijeva na lokalnom području. Aktivnost na prevazilaženju tog rizika je sklapanje dugoročnog ugovora sa ozbiljnijim dobavljačem koji će garantovati isporuku tokom cijele godine i po fiksnoj cijeni.

Prema tome, u ovom dijelu biznis plana očekuje se da budu navedeni potencijalni rizici za biznis kojim se namjeravamo baviti, očekivani negativni efekti u slučaju da rizik postane stvarnost te načini (konkretne mjere) kojim će se minimizirati, zaobići ili neutralisati rizik u slučaju da on nastane.

Obrazac tabele za procjenu rizika naveden je kao radni list biznis plana broj 17.

## **ORGANIZACIJA POSLOVANJA**

*Kako izgleda vaša organizaciona struktura i koje su najvažnije funkcije unutar studentskog tima?*

*Navedite konkretan opis zaduženja i odgovornosti svakog od članova studentskog tima*

*Da li planirate angažovati vanjske stručne saradnike i ako da, u kojim oblastima poslovanja?*

*Navedite pravnu formu u kojoj će vaš biznis biti registrovan*

LISTA ZADATAKA/PLAN AKTIVNOSTI				
Period:				
Aktivnosti	Odgovorna osoba	Datum početka	Datum završetka	Rezultat

<b>PROJENA RIZIKA - Kritični faktori</b>	
	Objašnjenje rizika i način za prevazilaženje
1	Što je kritično za pokretanje vašeg biznisa?
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## 10 najčešćih grešaka u biznis planovima!

Da bi se maksimizirala efikasnost pisanja navodimo 10 najčešćih grešaka pri pisanju biznis planova i kako da se izbjegnu te greške:

1. **Pogrešno shvatanje namjene biznis plana – svrha biznis plana nije pisanje dokumenta nego detaljno planiranje.** Preduzetnik mora detaljno planirati svoj biznis jer plan evaluira u menadžment plan biznisa. Planiranje je proces uspostavljanja ciljeva i načina za mjerenje ostvarenja tih ciljeva, a zatim praćenje ostvarenja ciljeva uz eventualne korekcije. Plan je samo prvi korak koji se konstantno revidira i koriguje, stoga je čak i printanje plana nepotrebno – bolje ga je držati u elektronskoj formi radi lakšeg korigovanja i dopunjavanja,
2. **Pisanje plana u jednom dahu – bolje je pisati po sekcijama.** Biznis plan je skup spojenih modula tj. sekcija. Počnite pisati plan od dijela koji vas najviše interesuje, i kasnije dopunjavajte ostale obavezne dijelove tako da se uklapaju u vašu viziju.
3. **Biznis plan je završen – biznis plan je samo slika onoga što je vaš biznis bio u tom trenutku.** Ako smatrate da je biznis plan završen onda je i biznis završen. Tržište, konkurencija i raspoložive tehnologije nikada ne miruju pa se biznis, time i biznis plan, kontinuirano dopunjavaju i prilagođavaju okolnostima.
4. **Skrivanje plana od tima.** Plan treba posmatrati kao menadžment alat. Da bi se ostvario, ljudi u organizaciji moraju znati šta se od njih očekuje. To ne znači da sve dijelove biznis plana svima treba distribuisati – neke dijelove (poput iznosa plata) je potrebno pokazati samo određenim ljudima u timu.
5. **Novac i profit nisu isto.** Ogromna je razlika između novca (cash) i profita. Čekanje na novčanu uplatu kupaca može ugroziti biznis bez djelovanja na njegovu profitabilnost. Nagomilavanje zaliha troši novac bez djelovanja na profitabilnost. Profit je računovodstvena stavka, novac je ono čime raspolazete u banci.
6. **Širenje liste prioriteta.** Plan sa tri ili četiri prioriteta je plan koji ima svoju snagu i fokus. Većina ljudi razumije upravo toliko prioriteta, što je i ključno za ispunjenje plana. Plan sa 20 prioriteta zapravo nema nijedan prioritet.
7. **Precjenjivanje važnosti ideje.** Ono što daje vrijednost ideji nije ona sama. Biznis podrazumijeva realizaciju ideje na kojoj je nastao.



8. **Previđanje važnih detalja u prvih 12 mjeseci.** Pod detaljima se podrazumjevaju finansijske projekcije, ključni pokazatelji (milestones), odgovornosti i rokovi. Cash flow je izuzetno bitan u prvih 12 meseci, ali je jednako važna i raspodjela odgovornosti među ljudima koji su zaduženi za ostvarivanje tog cash-flowa. Detalji u biznis planu su značajni jer bez njih biznis plan ne vrijedi ništa.
9. **Pretjerano detaljisanje u narednim periodima.** Biznis plan je planiranje a ne računovodstvo. Koliko su važni detalji u početnom periodu toliko su gubitak vremena za naredne periode. Nemoguće je precizno planirati mjesečne prihode u trećoj godini postojanja biznisa. To je bespotrebno rasipanje resursa jer je malo vjerovatno da takve projekcije budu dovoljno realne.
10. **Nerealistična predviđanja.** Ako predvidite visoku profitabilnost ili visoke prihode niko vam neće vjerovati da su to i realistične projekcije. U biznis planovima preduzetnici često pišu najbolji, realistični i najgori slučaj – banke obično razmatraju najgori slučaj koji se potom umanje za dodatnih 10 – 20%.

4.



**OSTVARITI USPJEH**

## ČETVRTI KORAK: OSTVARITI USPJEH

### Oni su uspjeli, zašto ne biste i vi!

Biti preduzetnik san je mnogih koji često misle da je to nešto daleko i nedostižno a koji obično nisu svjesni da preduzetništvo lako može postati dio njihove svakodnevnice. Nažalost, mnogi smatraju da nisu dovoljno sposobni da budu uspješni preduzetnici, misle da nemaju dovoljno dobru ideju ili im jednostavno nedostaje vjere u sebe i potrebno samopouzdanje.

U narednom tekstu vam donosimo pregled nekoliko zanimljivih preduzetničkih ideja i poduhvata koji su ostvarili uspjeh, bilo da se radi o lokalnom ili globalnom tržištu. Primjeri su izabrani tako da ilustruju zanimljive preduzetničke priče koje u sebi sadrže neke zajedničke karakteristike – svi akteri navedenih priča su imali originalne ideje koje su nastale sasvim slučajno i u koje su vjerovali do samog kraja.

#### > Kad oklagija umjesto tijesta, ispegla – odjeću! (Proizvod: “FlipFOLD”)



Postoje dva tipa ljudi – destruktivni i konstruktivni. Destruktivni će od problema napraviti dramu dok će konstruktivni problem prihvatiti kao izazov i pokušati da pronađu rješenje. Debi Barker nikako nije mogla da natjera svoje dvije kćerke tinejdžerke da svoju odjeću čuvaju složenu i organizovanu. One su se žalile da im je najveći problem da kompaktno složene odjeću. Koliko god im pokazivala, Debi ih je nije mogla naučiti, te je razmišljala o nekakvoj alatki ili šablonu, koji bi mogao da pomogne. Nije

gubila vrijeme nego je uzela veliku kartonsku kutiju koju je rastavila na kuhinjskom stolu i počela da crta po njoj i da je presavija. Uspjela je, pomoću kartona i selotejpa, da napravi jednostavnu alatku na kojoj se mogla staviti majica i onda sklapanjem, (poput igračke), dobiti uredno složena majica. Istovremeno, šablon je svaku majicu, nezavisno od veličine, transformisao u jednu formu, tj. iste dimenzije, tako da su majice sada izgledale uredno i ujednačeno složene u ormaru. Ali, prije svega, njen pronalazak je tako jednostavan za korišćenje, da ga mogu koristiti i djeca a brzina "pakovanja" majice je jednaka broju pokreta koje pravite prilikom sklapanja šablona – pet pokreta, pet sekundi!

Jedna od kćerki je rekla "da su u školi učili o patentima i zaštiti intelektualnog vlasništva", pa je Debi počela ozbiljnije da shvata svoju praktičnu inovaciju. Registrovala je svoju alatku pod imenom "FlipFOLD" i počela da ih "štanca" u svojoj garaži. Imala je drugaricu, koja je tih dana namjeravala da izlaže na nekom sajmu odjeće. Debi je iskoristila šansu da promoviše sopstveni proizvod na drugaričinom štandu i postigla zapanjujući uspjeh – prodala je svih 200 komada, koliko je ponijela – za samo tri sata. Sljedeći veliki uspjeh je postigla kada su TV programi tipa "Top Shop" prihvatili da prodaju njen proizvod. Međutim, pravu ekspanziju, "FlipFOLD" doživljava u prodaji pravnim licima. Naime, Debi je shvatila da bi vlasnici trgovina voljeli da imaju vizuelni efekat sređenih polica koji je ona prvo postigla u dječijoj sobi svoje kuće. Uspjela je da obezbjedi ugovore sa "Najkom", za njihov maloprodajni lanac te sa raznim profesionalnim sportskim timovima kojima je pogođovala brzina koju nudi "FlipFOLD" u sređivanju razbacane sportske odjeće po svlačionicama. "FlipFOLD" se rodio na jednom kuhinjskom stolu na Floridi, a sada se distribuše širom svijeta, donoseći svojoj "majci" milione dolara.

> "Zrno po zrno – pogača, kamen po kamen – palača" (Sajt: [MillionDollarHomepage.com](http://MillionDollarHomepage.com))



Aleks Tju. Svako ko zna kako je ovaj vispreni momak iz Engleske zaradio svoj prvi milion – osjeti potrebu da mu se pokloni i skine kapu. Aleks je imao 21 godinu kada je odlučio da napravi web sajt koji će imati samo jednu stranicu (naslovnu), na kojoj će pisati: "Milion piksela na prodaju! Jedan piksel košta jedan američki dolar". Piksel je inače, prostor na stranici u veličini od jedne tačke. Aleks ih je prodavao po blokovima od 100 piksela (10x10), da bi se uopšte išta moglo vidjeti na stranici. Zašto bi iko kupio piksel na njegovom sajtu, sve i da je jedan dolar? Evo kako je Aleks to obrazložio: "Potreban mi je novac kako bih platio studije. Kupljene piksele možete iskoristiti da postavite reklamu ili kakvu god sliku ili poruku hoćete (u okviru pristojnosti). Namjeravam da ovaj sajt držim minimum pet godina, a nadam se i puno duže nakon toga – poput svojevrzne Internet vremenske kapsule". Njegova osnovna poruka je glasila: „Ako kupite piksele od mene - kupili ste i mjesto u Internet istoriji!"

I - prodao je svih milion piksela za nešto više od godinu dana.

### > Čarobni štapić koji pali iz prve! (Proizvod: "Flamestick")

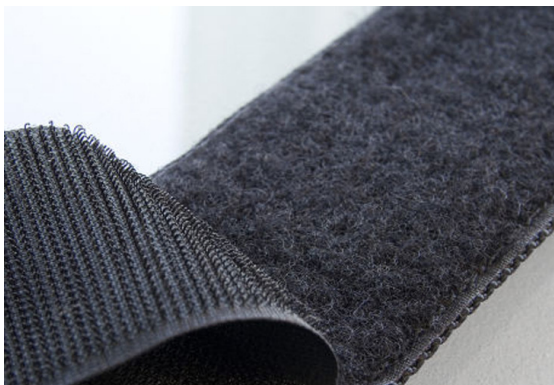


Vladimir Branković iz Banjaluke postao je odnedavno poznat u preduzetničkom svijetu zahvaljujući pobjedi na takmičenju za najbolju poslovnu ideju *Cleantech open u BiH*. Nagrađena ideja, koja je u međuvremenu postala proizvod, nosi naziv "Flamestick - vodootporni štapić za potpalu vatre". Evo kako Vladimir objašnjava način na koji je ideja nastala: „Ideja je nastala kao rješenje velikog problema koji smo imali u proizvodnji. Naime, imali smo veliku količinu kliritnog otpada sa

kojim više nismo znali šta ćemo pa smo razmišljali da ga nekako iskoristimo. Znajući da klirit dobro gori osmislili smo ovaj zapaljivi štapić od kliritnog otpada koji je vodotporan, pali se u roku od jedne sekunde, gori pet do osam minuta, uopšte ne dimi, nema miris i ne proizvodi otpad, što znači da je ekološki potpuno prihvatljiv. Njime je moguće zapaliti vatru u bilo kojim uslovima, a može poslužiti i kao svjetlo“.

U međuvremenu ideja je dobila podršku i od Inovacionog centra Banja Luka zahvaljujući kojoj je Vladimir realizovao ideju i počeo sa proizvodnjom i plasmanom na tržištu BiH. Proizvod se prodaje u paketima koji sadrže 20 štapića a prodajna cijena je 1 KM. Trenutno se vode pregovori sa nekoliko inostranih partnera o plasmanu na tržištima van BiH a proizvodni kapacitet preduzeća podignut je na milion kutija štapića mjesečno.

### > Dar prirode (Proizvod: "Čičak")



Jednog lijepog dana, već davne 1941. godine, švajcarski inženjer *Žorž de Maestral* je izašao da prošetati sa svojim psom po suncem okupanim Alpama. Kada se vratio, bio je frustriran gomilom čičaka nakačenih na njegove pantalone i po krznu njegovog ljubimca. Palo mu je na pamet da potraži mikroskop i ispita malo bolje fizičke karakteristike čička. Kada mu je to pošlo za rukom, zaključio je da su vrhovi čička zapravo - kuke. Shvatio je da je

majka priroda napravila savršen mehanizam za kopčanje, koji ima bolje karakteristike od

patenta (koji se zna pokvariti) i dugmeta (koje zna otpasti). Znao je da ima dobru ideju i jedino to saznanje mu je zadržalo entuzijazam svih 14 godina koliko mu je trebalo da pronađe materijal, osmisli tehnologiju, zaštiti patent i realizuje proizvodnju. Pa i nakon toga je morao čekati cijelih šest godina da prodaja krene – kada je NASA počela masovno da upotrebljava Velcro, (kako je Žorž krstio svoju inovaciju). Danas je proizvodnja «čička», kako ga mi ovdje nazivamo – multi-milionska industrija.

### > Pomfrit – pravi hit (Koncept: “Surf’n’Fries”)



"Dvojica Riječana pomfritom osvajaju svijet" - glasi jedan od zadnjih, inače mnogobrojnih naslova objavljenih o preduzetničkom poduhvatu Andrije Čolaka i Denisa Polića - “Surf’n’Fries”. Ideja je ponikla iz nostalgije za popularnim pomfrit barom koji je postojao 70-ih godina prošlog vijeka u Rijeci. Ovaj preduzetnički tandem je već imao jedan uspješan projekat iza sebe – kreatori su prvog specijalizovanog oglasnika za nekretnine u Hrvatskoj - InfoNekretnine,

kojeg su prodali «Oglasniku» iz Zagreba.

Novcem od prodaje su finansirali svoj naredni projekat. Koliko su bili ozbiljni i studiozni govori podatak da su krenuli na put kroz Sjevernu Ameriku da bi obišli mnoge fast-food-restorane i proučili dobre prakse. Nakon povratka u Hrvatsku, potrudili su se da za ključne aspekte, angažuju vrhunske domaće profesionalce – kuvara za sosove, arhitektu za enterijer i grafičku dizajnerku za realizaciju specijalne ambalaže za pomfrit koja je čak ušla u finale za najprestižniju nagradu u industriji kartonske ambalaže - *Pro Carton*.

Kako sami kažu: "Mi želimo da naša priča ima kredibilitet, pa ne kupujemo ulje od šest, nego od 13 kuna". Krenuli su bez kompromisa kada je u pitanju visoki standard i kvalitet – i mušterije su to nagradile. Prvi pomfrit bar su otvorili u februaru 2009-te, na dan početka Riječkog karnevala. Samo mjesec dana nakon otvaranja, već serviraju preko 500 porcija dnevno. Danas u oko 50 objekata prodaju više od 800 porcija dnevno. Godišnji obrt je prošle godine prešao cifru od pola miliona eura.

Prvobitna zamisao je bila da sami stvaraju svoj lanac. Međutim, počeli su dobijati toliko puno upita za saradnju da su odlučili da promijene strategiju. Da su ostali pri ideji svog lanca, na tržištu bi se jako brzo stvorilo jako puno kopija i konkurencije - franšizom su potencijalne

protivnike pretvorili u svoje partnere. Ali, i u ovom segmentu, "Surf'n'Fries" je pokazao maštovitost. Klasičan mehanizam franšize je da primalac franšize jednokratno plaća ulaznu naknadu i nakon toga, od prihoda, davaocu franšize plaća određeni procenat. S druge strane, "Surf'n'Fries" franšiza je kreirana tako da maksimalno promoviše originalnu ambalažu proizvoda kako bi širila i jačala brend kompanije. Istvremeno, manje opterećuje primaoca franšize – njihova jedina finansijska obaveza je da koriste isključivo originalnu ambalažu. Od ukupne cijene jednog komada ambalaže Andrija i Denis dobijaju određenu naknadu. (Svaki komad te patentirane ambalaže, zaštićen je posebnom zaštitom pri štampanju, pa je lako utvrditi radi li se o kopiji ili originalu). "Surf'n'Fries" danas, osim u Hrvatskoj, ima prodajne objekte u BiH, Sloveniji a uskoro će debitovati i u Austriji. I ne planiraju stati.

### > Kada se lijenost isplati (Usluga: "Potrčko")



Dragan Stančić i Uroš Petrović gledali su fudbalsku utakmicu i uživali zavaljeni u kauču sve dok nisu zaključili kako bi im godilo malo čipsa uz piće. "Eh, kad bi neko mogao da nam donese čips na kućni prag" - zavapili su uglas. Ding-dong, začulo se zvono - ali ne na vratima, nego u njihovim glavama: "A što mi ne bismo to radili?!". Drugo poluvrijeme utakmice nisu odgledali – uveliko su razrađivali svoju poslovnu ideju. Već sutradan su počeli sa operativnim aktivnostima: naručili su

štampanje flajera. Nije prošlo dugo, već su jezdili ulicama njihovog naselja u svojim privatnim automobilima i dostavljali - šta god je mušterijama trebalo: hranu, piće, kancelarijski materijal, cigarete, kafu, novine, lijekove... Poslije samo pet dana od početka usluge, morali su da zaposle još tri nova radnika. U početku su dostavljali samo po Banovom brdu, (gdje stanuju), a nakon par mjeseci već su se proširili na susjedna beogradska naselja. Naplaćivali su pet maraka po fiskalnom računu. Za svaki sljedeći račun/stajanje u istoj dostavi naplaćuje se po marku. Dostavljaju na poziv, a ukoliko je narudžbina veća od pedeset KM, prvo dolaze kod naručioca po novac, a poslije u nabavku. Dragan i Uroš, počeli su biznis kao 26-godišnjaci, krajem 2008. godine. Danas, vozni park preduzeća broji dvadeset vozila, imaju profesionalni call-centar i uslugom pokrivaju cijeli Beograd.

## > Poslastice za njive (Koncept: "EcoScraps")



U proljeće 2009-te, 21 - godišnji Daniel Blake je ručao u jednom od onih "sve-što-možete-pojesti" restorana, gdje se plaća samo ulaz, a onda se gosti sami uslužuju sa "švedskog stola". Poenta ove priče je da se Daniel, očekivano, preračunao, te je na kraju morao da baci dio hrane sa svog tanjira. Kada je prišao korpi za otpatke, zapanjio se količinom hrane koja je bila pobacana. Kako se upravo vratio sa dvogodišnjeg volonterskog rada na Karibima, vratile su mu se slike njegovih tamošnjih domaćina kako ostatke hrane skupljaju na gomilu, te ih, nakon sto se razgrade, koriste za đubrenje svojih zasada manga, avokada, grejpfruta i banana. Čim je sabrao 2 i 2, krenuo je u akciju. Počeo je da "čačka" statistiku i saznao da njegova ideja ima fascinantno potencijal: U SAD se godišnje baci 30 miliona tona hrane. Taj otpad, čini skoro jednu četvrtinu

onoga što se nalazi na deponijama, plus – prilikom raspadanja oslobađa metan – izuzetno štetan gas po životnu sredinu (20 puta opasniji od CO<sub>2</sub>). Denijel se nije libio ni da rovari po kontejnerima u blizini restorana i piljarnica, kako bi nabavio uzorke za testiranje. Sve je to nabacao na gomilu u svom dvorištu i započeo eksperimentisanje – sjeckao je, miješao i ostavljao da se miksevi raspadaju u različitim korpama za otpatke. Malo sâm – malo uz pomoć profesora sa poljoprivrednog fakulteta na njegovom univerzitetu, Daniel je uspio da dođe do konačne formule. Njegov konglomerat, pored hranjivih otpadaka, sadrži nešto malo kafe i piljevine (koja proizvodi ugljenik, koji, pak, ubrzava proces raspadanja).

Ovom metodom je postignuta brzina raspadanja od tri sedmice, u odnosu na uobičajenih šest mjeseci! Sam proizvod je imao fantastične karakteristike – u odnosu na hemijske/vjestačke pandane. Biljke tretirane Danielovim đubrivom rastu u istoj mjeri, ako ne i veće. Da ne govorimo o efektu zaštite životne sredine. U martu prethodne godine, Daniel je registrovao svoj "d.o.o." pod imenom "EcoScraps" i ubrzo prodao svoju prvu vreću đubriva. Biznis je krenuo da se razvija munjevitom brzinom i gazda Daniel danas kaže da rast njegove kompanije zavisi jedino od proizvodnog kapaciteta – tražnja nije upitna! Prošlu godinu je završio sa prometom od 1,5 miliona dolara, sa profitom od čak pola miliona. (Nije ni čudo, kad mu je sirovina za proizvodnju - smeće)

Danielova poslovna ideja je nagrađivana, gdje god da se takmičila do sada a uticajni časopis *BusinessWeek* je "EcoScraps" stavio na listi "25 socijalnih biznisa u Americi, koji najviše obećavaju".





