



Norwegian Embassy
Sarajevo



PRAKTIČNI PRIRUČNIK ZA NASTAVU U SREDNJIM ŠKOLAMA

Poslovni plan





SADRŽAJ

UVOD	3
1 ZNAČAJ ZASTUPLJENOSTI KURIKULUMA PREDUZETNIŠTVO U NASTAVNOM PROCESU.....	4
2 SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA.....	5
3 UOČENI PROBLEMI U OKRUŽENJU.....	6
4 PREDUZETNIČKA IDEJA.....	7
5 ANALIZA VRIJEDNOSTI ZA KUPCE.....	10
6 PROCJENA POTRAŽNJE.....	12
7 TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA.....	18
8 POTREBNA RADNA SNAGA.....	20
9 DINAMIČKI PLAN REALIZACIJE INVESTICIJE.....	22
10 ANALIZA NABAVNOG TRŽIŠTA.....	23
11 ANALIZA LOKACIJE I INFRASTRUKTURE.....	24
12 UTJECAJ INVESTICIJE NA OKOLINU.....	25
13 EKONOMSKO-FINANSIJSKE PROJEKCIJE INVESTICIJE (BILANS STANJA, BILANS USPJEHA I NOVČANI TOK).....	26
14 PROCJENA EKONOMSKE USPJEŠNOSTI REALIZACIJE INVESTICIJE.....	36
15 ANALIZA RIZIKA REALIZACIJE INVESTICIJE.....	37
16 OSIGURANJE KREDITA (KOLATERALI).....	39
17 NEKA PRAKTIČNA ISKUSTVA U IZRADI POSLOVNOG PLANA.....	40

UVOD



Sve veći broj srednjih škola na području Bosne i Hercegovine uvodi predmet Preduzetništvo (Poduzetništvo) u nastavni proces kao obavezni ili fakultativni predmet s ciljem da se kod učenika/ca razvije preduzetnička kompetencija kao jedna od ključnih učeničkih kompetencija prepoznatih Evropskim referentnim okvirom. Nesumnjivo su u pitanju velike i dugoročne koristi od ovih preduzetničkih znanja i kompetencija, kako za učenike/ce tako i za društvo u cjelini. Te kompetencije trebaju dovesti do brojnih društvenih koristi kao što su: povećanje broja pokrenutih novih preduzeća i obrta, bolje snalaženje mladih osoba nakon završetka srednjoškolskog obrazovanja, veća stopa zaposlenosti mladih, njihovi proaktivniji postupci u pogledu rješavanja problema koji postoje u društvu itd., a posljedično i bolja konkurentnost društva i države.

Preduzetnička ideja čini osnovu preduzetničkog ponašanja, a ona se realizira u okruženju pojedinaca/ki putem izrade poslovnog (biznis) plana, kao osnovnim načinom praktičnog ponašanja preduzetnika. Preduzetnička ideja predstavlja osmišljen način na koji je moguće određeni problem u društvu riješiti uz ostvarenje određenih koristi za onoga ko rješava dati problem.

Preduzetništvo je širi koncept od ekonomije i može biti prisutno u svim vidovima društva, u medicini, državnoj upravi, obrazovanju, poljoprivredi itd. Stoga je preduzetničko ponašanje važno u mnogim društvenim segmentima, a najjednostavnije rečeno: Preduzetnik koristi određene resurse da kroz projektni pristup na inovativan način riješi određeni problem u društvu. Preduzetništvo je posebno važno u poslovnom segmentu društva, a praktično se realizira kroz izradu poslovnog plana.

Poslovni plan predstavlja dokument u okviru kojeg je izvršena analiza svih bitnih segmenata potrebnih za realizaciju jedne preduzetničke ideje. Postoji određeni uobičajeni set tema koje je potrebno obuhvatiti u poslovnom planu kako bi on predstavljao zaokruženu cjelinu u pogledu same preduzetničke ideje, tržišta, mogućnosti proizvodnje proizvoda/usluga, utjecaja projekta na okoliš te u konačnici procijenjenih finansijskih efekata njene realizacije. Pravovremeno razmišljanje preduzetnika o svim bitnim pitanjima o kojima ovisi uspješna realizacija preduzetničke ideje treba da mu unaprijed pokaže da li ima finansijskog osnova da se bavi realizacijom ideje do koje je došao. Ako analiza urađena tokom procesa izrade poslovnog plana pokaže da ideja nema pozitivne finansijske efekte, nije je potrebno realizirati na taj način ili realizirati uopće. Ako pak analiza pokaže da jeste opravdano realizirati preduzetničku ideju, onda se sagledavaju i svi rizici koji mogu ugroziti realizaciju ideje a koji se mogu unaprijed prepoznati i procijeniti.

U nastavku ćemo dati kratak prikaz praktičnog procesa izrade poslovnog plana koji se može koristiti za pripremu i izvođenje nastave iz predmeta Preduzetništvo na nivou srednjih škola, posebno onih koje nisu iz područja ekonomskog usmjerenja, s obzirom na to da te škole imaju znatno širi i detaljniji pristup izučavanju ove tematike.

1. ZNAČAJ ZASTUPLJENOSTI KURIKULUMA PREDUZETNIŠTVO U NASTAVNOM PROCESU

Neminovna potreba svakog društva jeste da bude što razvijenije, da na što bolji način rješava probleme koji postoje u njemu te iskorištava tržišne prilike a pri tome koristi resurse kojima raspolaže. Obrazovni sistem treba pomoći u tom sveukupnom društvenom razvoju i poboljšanju okruženja u kojem ljudi žive. Kako bi navedeno bilo moguće, potrebno je na što bolji način obrazovati stanovništvo, posebno mlade osobe koje imaju potencijala da kroz vlastiti rad doprinesu povećanju društvenog, ali i individualnog blagostanja.

Jedan od načina da se to postigne jeste da se kroz obrazovni proces u srednjim školama učenici/e uče preduzetništvu kao vještini koja olakšava i poboljšava realizaciju kako individualnih tako i širih društvenih ciljeva. Iskustva iz brojnih razvijenih država pokazuju da one države koje su prepoznale važnost preduzetničkih znanja i ponašanja imaju bolji životni standard, aktivnije pojedince/ke i više prilika za lični razvoj pojedinaca/ki. Iz tog razloga i obrazovni sistemi u tim zemljama imaju značajan dio nastavnih sadržaja koji se odnose na izučavanje preduzetništva kao oblasti, ali i izražen preduzetnički pristup u okviru velikog broja nastavnih predmeta. Možemo navesti primjere Velike Britanije, SAD-a, Norveške, Švedske, Izraela, Austrije, Njemačke itd.

Kao rezultat navedenih trendova, evidentnih društvenih koristi i pozitivnih efekata po pojedince/ke i društvo u cjelini, uvođenje preduzetništva kao predmeta u obrazovni sistem na svim nivoima Bosne i Hercegovine predstavlja pozitivan doprinos bržem društvenom razvoju. Izučavanje osnova preduzetništva na nivou srednjih škola svih usmjerenja posebno će dugoročno doprinijeti boljoj upošljivosti radne snage, povećanju broja pokrenutih biznisa, manjoj stopi biznisa koji su došli u proces likvidacije, te povećati sveukupni fond relevantnih tržišnih i preduzetničkih znanja mladih. Iz navedenog razloga predmet ovog priručnika jeste kratko predstavljanje osnovnih preduzetničkih znanja s posebnim fokusom na proces izrade poslovnog plana kao osnovnog mehanizma realizacije preduzetničkih ideja.

Poseban značaj izučavanja preduzetništva u srednjim školama jeste i to što se i metode podučavanja u području preduzetništva u određenim aspektima razlikuju u odnosu na druga područja izučavanja jer se veći fokus stavlja na proaktivan rad učenika/ca, iznošenje vlastitih ideja, argumentaciju vlastitih mišljenja, stavova i slično. Na taj način se podstiče proaktivnost učenika/ca u nastavnim procesima.

Preduzetništvo se najčešće povezuje s biznisom jer ono najbolje dolazi do izražaja u poslovnom svijetu. Međutim, preduzetništvo se pojavljuje u većini ljudskih aktivnosti i zanimanja, te će koristi od preduzetničkih znanja imati ne samo osobe koje se školuju iz ekonomskih područja, već i svi drugi učenici/e koji/e principe preduzetništva mogu primijeniti u svojim područjima rada, kao što su medicinski/e radnici/e, mehaničari/ke, ugostitelji/ke itd.

S obzirom na to da poslovni plan predstavlja osnovni mehanizam putem kojeg se realiziraju sve preduzetničke ideje bez obzira o kojem području ljudske djelatnosti je riječ, u nastavku dajemo prikaz uobičajenog sadržaja poslovnog plana.

2. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan uobičajeno ima 17-25 poglavlja u okviru kojih se obrađuju dijelovi preduzetničkog poduhvata od važnosti za projekt. Obuhvat analize ovisi o vrsti i veličini poduhvata realizacije preduzetničke ideje. Kod većih projekata struktura je nešto razrađenija u odnosu na manje projekte i one koje pokreću start-up preduzetnici koji se tek upuštaju u preduzetničke vode.

Obim poslovnog plana se kreće od 30 do 50 stranica teksta s dodacima i priložima a najzahtjevniji segment jeste prikupljanje relevantnih potrebnih informacija vezanih za način proizvodnje proizvoda/usluga, istraživanje prodajnog tržišta, te izradu finansijske analize.

U nastavku dajemo prikaz pojedinih poglavlja u okviru uobičajenog poslovnog plana.

1. Sažetak – Kratak pregled investicionog projekta
2. Informacije o investitoru, cilj investiranja
3. Analiza obaveza i dosadašnjih finansijskih izvještaja predmetnog preduzeća
4. Poslovni model i način realizacije planiranog biznisa
5. Analiza pravnih elemenata investicije
6. Istraživanje i analiza prodajnog tržišta
7. Tehničko-tehnološka analiza realizacije investicije – proizvodni proces
8. Plan i struktura investicionog ulaganja
9. Analiza nabavnog tržišta
10. Analiza lokacije i infrastrukture
11. Izvodljivost investicije i planirana dinamika realizacije
12. Utjecaj investicije na ekologiju
13. Ekonomsko-finansijske projekcije investicije (bilans stanja, bilans uspjeha i novčani tok)
14. Procjena ekonomske uspješnosti realizacije investicije
15. Analiza rizika realizacije investicije
16. Osiguranje kredita (kolaterali)
17. Zaključak
18. Korištena dokumentacija

Navedena područja se mogu grupisati u tri međusobno povezane cjeline: Prva se odnosi na analizu tržišta, procjenu visine tražnje, segmentiranje tržišta, analizu konkurencije, prodajnih cijena, analizu nabavnog tržišta itd. Druga cjelina se odnosi na organiziranje procesa proizvodnje proizvoda i usluga, pronalazak i angažman radne snage, sagledavanje pravnih aspekata ulaganja, utvrđivanje vremenske dinamike realizacije ulaganja, a treća cjelina na finansijske aspekte investicije vezane za procjenu visine i strukture troškova, procjenu ekonomske uspješnosti investicije, analizu prepoznatih pratećih rizika i osiguranje kolaterala ukoliko je neophodno uzimanje kreditnih sredstava.

Svaki od tih segmenata treba pomoći preduzetniku da razumije i procijeni pojedine elemente i novčane vrijednosti vezane za dijelove poslovnog plana. Na taj način on prikuplja nedostajuće informacije i može bolje sagledati kako obim potrebnih ulaganja, tako i mogućnost proizvodnje, ostvarivanja ukupnih prihoda, rezultirajućih troškova kao i neto dobiti.

Preduzetnička aktivnost nastaje kao posljedica postojanja različitih problema koje preduzetnik uočava u svom okruženju i osmišljava rješenja za iste. Problemi mogu biti različite naravi, počev od toga da ne postoje proizvodi/usluge koji rješavaju određeni problem, do toga da ga ne rješavaju na zadovoljavajući način ili da je rješenje koje postoji preskupo, nesigurno, da je ograničene dostupnosti korisnicima/ama itd. Ona također nastaje i kao nastojanje da se iskoristi prilika koja je prepoznata na tržištu.

Stoga u nastavku dajemo kraći prikaz elemenata vezanih za analizu različitih problema u društvu.

3. UOČENI PROBLEMI U OKRUŽENJU

Problemi se nalaze svuda oko nas. Nalaze se u svim segmentima društva, u većoj ili manjoj mjeri. Svi/e pojedinci/ke koji/e se bave određenim poslom rješavaju neki problem za druge pojedince/ke. Problemi daju svrhu postojanja pojedincima/kama, da ih nema, većina društvenih aktivnosti ne bi ni bila potrebna.

Preduzetničko ponašanje nastaje kada neko želi riješiti određeni problem koji postoji u okruženju bilo da za njega još ne postoji rješenje ili ga je moguće riješiti na drugačiji, inovativniji ili efikasniji način u odnosu na dosadašnja rješenja. Zbog toga možemo reći da se preduzetništvo počinje realizirati od uočavanja određenog problema u društvu ili neposrednom okruženju pojedinca/ke. Zbog toga u nastavku ukratko izložimo elemente vezane za probleme koje pojedinci/ke mogu uočiti u svom okruženju, bilo da je u pitanju društveni problem ili problem koji imaju pojedinci/ke, a koji nije na adekvatan način riješen.

Preduzetne osobe trebaju postati pažljivi/e posmatrači/ce i slušaoci/teljke svog okruženja. Oni/e treba da uočavaju redove čekanja za različite proizvode i usluge, da uočavaju i slušaju pojedince/ke koji/e nisu zadovoljni/e pruženim uslugama ili kupljenim proizvodima, pratećim postprodajnim (servisnim) uslugama, kvalitetom proizvoda, funkcionalnošću itd. Za neke probleme, posebno one koji se tek pojavljuju, nisu još uvijek razvijena adekvatna rješenja niti proizvedeni proizvodi, ili se usluge još ne nude. Na primjer, servisiranje električnih automobila, baterijskog sklopa, javnih punjača i slično u Bosni i Hercegovini je nešto što će sigurno u budućnosti biti sve prisutnije. Također, aktivnosti zamjene ili popravke solarnih panela, popravke toplotnih pumpi za grijanje ili vjetrogeneratora su problemi koji će u budućnosti biti sve prisutniji. Digitalizacija poslovanja i rada širokog segmenta usluga kao i štednja energije su aktivnosti koje će sve biti traženije na tržištu, te ih preduzetni/e pojedinci/ke već danas prepoznaju i nastoje osmisliti rješenja tj. ponuditi novi ili bolji način rješavanja ovih problema.

Fokus preduzetnika/ca treba biti usmjeren na to da njegova/na rješenja postojećih problema budu jeftinija, efikasnija, jednostavnija i lakša za korištenje, brža, inovativnija, pouzdanija, interesantnija, s više povjerenja u realizaciji, da ponude ljepše, funkcionalnije i dugotrajnije proizvode, proizvode boljeg ukusa, da budu zdraviji za korištenje, uz korištenje savremenije tehnologije itd. Učenici/e, kao potencijalni/e budući/e preduzetnici/e, trebaju posmatrati i analizirati društvene probleme u domenu svojih stručnih usmjerenja. To iz razloga kako bi što lakše mogli/e prepoznati same probleme, ali i osmisлити na koji način je moguće ponuditi bolji pristup rješenju tih problema u odnosu na dosadašnja, ako su neka rješenja već ranije razvijena.

Problemi pojedinaca/ki mogu ostati neriješeni i ako ti pojedinci/ke ne znaju da postoje već osmišljena rješenja, jer ih niko o tome nije obavijestio npr. putem marketinških obavještenja, medija ili kroz usmenu komunikaciju. Stoga nakon što se osmisli i razvije odgovarajuće rješenje za neki problem u društvu, potrebno ga je prezentirati potencijalnim korisnicima/ama kroz odgovarajući vid komunikacije, putem marketinških oglašavanja, novinskih članaka, kroz demonstraciju potencijalnim korisnicima/ama na koji način radi proizvod i slično.

Kada preduzetnici/e (u ovom slučaju učenici/e) prepoznaju određene probleme, razmišljaju o tome na koji način se oni mogu (uspješnije) riješiti. Za rješenja nekih problema su potrebni veći resursi, kao što su novac, broj zaposlenika/ca, oprema, objekti, zemljište itd., a za druge probleme resursi manjeg obima. Mladi/e preduzetnici/e trebaju svoju pažnju usmjeriti ka onim problemima za koje imaju ili mogu osigurati potrebne resurse, a kako bi svoju pažnju usmjerili na ideje koje mogu realizirati i tako riješiti uočene probleme. Nakon što donesu odluku za koji problem će probati naći adekvatno ili bolje rješenje od postojećeg, oni/e rade na osmišljavanju ideja kako to i učiniti. Stoga u nastavku dajemo prikaz elemenata vezanih za preduzetničku ideju.

4. PREDUZETNIČKA IDEJA

Preduzetnička ideja predstavlja polazni element u preduzetništvu. Dolazak do dobre ideje najčešće nije lagan posao. Potrebno je uočeni problem sagledati sa što više strana, uočiti zbog čega je sve to problem u društvu, da li su razvijena već neka rješenja, kakva su ta rješenja, ili nisu nikako razvijena. Na primjer, cijene energenata za zagrijavanje prostora su vrlo značajne tokom zimskog perioda. Osmišljavanje funkcionalnog, cjenovno prihvatljivog i dugoročno jeftinijeg rješenja bi dovelo do ušteda troškova grijanja za veliki broj porodica. Kao rezultat dosadašnjih napora preduzetnika/ca osmišljena su neka rješenja, a posljednji trend zagrijavanja putem toplotnih pumpi ili inverter klima uređaja su neka od tih rješenja.

Ključne karakteristike dobre preduzetničke ideje su sljedeće:

- Da je ideja inovativna, odnosno da osigurava inovativan proizvod/uslugu ili inovativan poslovni model po kojem planiramo organizirati sistem rada,
- Da je realizacija ideje kratkoročno i dugoročno profitabilna,
- Da postoji dovoljno veliko i rastuće tržište, tj. da proizvode/usluge počinjemo nuditi na početku tržišnog trenda,
- Da znamo na koji način proizvesti kvalitetan proizvod/uslugu,
- Da nema visoke prateće rizike i
- Da nema negativne ekološke efekte koji ne mogu biti otklonjeni ili bitno umanjeni uz prihvatljive troškove.

Odabirom preduzetničke ideje kojom će se preduzetnik/ca (učenik/ca) baviti se praktično počinje realizirati poslovni plan. Dolazak do poslovne ideje uvijek je u bliskoj vezi s 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 postojale. U skladu s tim i poslovna ideja može biti nešto potpuno novo, proizvod ili usluga koji još nisu viđeni na tržištu, ali, također, može biti i blago modificiranje postojećih proizvoda i usluga ili neka promjena na nekom predmetu koja život čini prijatnim, jednostavnijim, jeftinijim itd.

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/e preduzetnika/ce. Mlade osobe su generalno kreativnije od starijih, te je od posebne važnosti kroz proces izrade poslovnog plana učenika/ca podsticati njihovu kreativnost. Na primjer, jedna od osnovnih vrsta životnih potreba pojedinaca/ki jeste potreba za sigurnošću. Koji sve proizvodi nude sigurnost pojedinaca/ki. Proizvodi poput ključeva, alarma, videonadzora, ograda, agencija za zaštitu, policije itd. imaju za cilj povećati stepen sigurnosti pojedinaca/ki. Naredna vrsta potreba jesu potrebe za hranom. U savremeno doba je sve veća potreba za zdravom, organskom hranom i proizvodima, posebnih okusa, bez suvišnih masnoća, šećera, vještačkih hemijskih supstanci koje štete ljudskom organizmu. Nuđenje novih i različitih vrsta zdravih prehrambenih proizvoda predstavlja prostor u kojem se mogu tražiti prilike za budući uspješan biznis.

Postoje dvije faze odabira preduzetničke ideje. Prva faza jeste prikupljanje ideja.

Razmišljamo o tome da li u nekoj situaciji ili problemu postoji prilika za kakvu preduzetničku djelatnost. Poznat je primjer kada su poslali dvojicu trgovaca u Afriku da prodaju cipele. Jedan se javio centrali preduzeća s tvrdnjom da nema potencijala za prodaju jer tamo tradicionalno niko ne nosi cipele, a drugi trgovac je javio da postoji ogroman potencijal za prodaju s obzirom na to da niko ne nosi cipele i da je cjelokupna populacija potencijalno tržište. Preduzetničke ideje treba zapisivati, razmišljati o njima, ponekad o njima razgovarati i s drugim osobama od povjerenja.

Druga faza odabira preduzetničke ideje jeste analiza ideja.

Povremeno trebamo pregledati bilješke, detaljnije analizirati sve bitne elemente potrebne za uspješnu realizaciju ove ideje kao što su: da li postoji dovoljno veliko tržište, da li imamo dovoljno znanja da proizvodimo proizvod/uslugu, da li je trend potrošnje ovog proizvoda/usluge tek na početku ili na zalasku, koliko su kupci spremni platiti za njih, da li postoje konkurentski proizvodi i šta su im nedostaci, itd.

Brainstorming ili „Oluja mozgova“ predstavlja najčešći način dolaska do ideja za biznis. Prema ovom pristupu se iznose ideje kako do njih dolazi pojedinac/ka, a zatim se one kroz proces filtriranja i eliminacije svode na one koje imaju najviše šanse za uspješnom realizacijom. Od oko hiljadu ideja obično samo jedna bude i uspješna u krajnoj realizaciji. Ideja nije zaštićena te ju je potrebno pažljivo čuvati od drugih preduzetnika/ca dok je preduzetnik/ca ne realizira i kvalitetno se ne pozicionira na tržište. Poslovni ljudi s raspoloživim novčanim sredstvima su stalno u potrazi za dobrom idejom i investicijom, te ako dođu do ideje mogu istu brže realizirati u odnosu na onog ko tek kreće u realizaciju preduzetničke ideje i još bez osiguranih novčanih sredstava. Iako je poželjno da je ideja nova i originalna, u praksi najčešće susrećemo situaciju da ideje predstavljaju tek unapređenje načina na koji se rješava određeni problem.

Stoga, za uspješnost preduzetnika/ca (učenika/ca) nije neophodno da je ideja originalna, već da nudi nešto veću vrijednost za korisnika/cu u odnosu na konkurente/ice, ili da na bolji način zadovoljava neku potrebu u odnosu na druge proizvode i usluge.

Izvori preduzetničkih ideja generalno mogu biti različiti, kao što su:

- Osoba lično
- Porodica i prijatelji
- Vlasnici malih firmi u okruženju
- Internet
- Analiziranje kako to rade u razvijenim državama
- Knjige i druga literatura koje možemo pronaći u bibliotekama i knjižarama
- Poslovni sajmovi i izložbe
- Primjeri uspješnih biznisa iz drugih sličnih područja
- Oglasi u novinama, stručni časopisi, časopisi tipa “sam svoj majstor” i poslovni magazini itd.

Kako preduzetnici/e (učenici/e) trebaju biti pažljivi/e posmatrači/ce svog okruženja, oni/e trebaju moći uočiti nove stvari koje se počinju pojavljivati, reklamirati, o čemu novine pišu, pratiti intervju s uglednim preduzetnicima/ama, najave novih ulaganja itd. Nekada određena bazna otkrića u nauci pokreću nove načine zadovoljavanja potreba u društvu. Međutim, ona su uglavnom prisutna u razvijenim državama gdje su istraživački kapaciteti znatno razvijeniji i kapaciteti privrede da komercijalizira ta rješenja mnogo veći. Manje razvijene privrede fokus češće stavljaju na nuđenje usluga, posebno na lokalnom nivou, gdje velike kompanije ne mogu praviti konkurentski pritisak ili nisu uopće zainteresirane za ta tržišta.

Kada su u pitanju manje sredine, i osobe koje tek počinju razmišljati o biznisu kao što su to učenici/e, onda je važno sagledati s kojim znanjima i sposobnostima mladi ljudi raspolažu, šta su njihova interesovanja, kakvi su trendovi među mladim, s obzirom na to da mlade osobe znatno brže uočavaju i prihvataju nove trendove. Trendove kao što su oni vezani za IT tehnologiju, modu, vrstu ishrane, odjeću i obuću, prijevozna sredstva itd., u prvo vrijeme najčešće prepoznaju i šire mladi. **Stoga za učenike/ce nuđenje proizvoda/usluga drugim mladim osobama predstavlja njihovu prednost u odnosu na druge, jer praktično žive u tom dijelu populacije, bolje poznaju njene karakteristike, interesovanja, probleme, želje itd., te mogu i ponuditi toj društvenoj grupi interesantne proizvode.** Na primjer, printanje različitih slika, izreka, grafičkih prikaza itd. na majicama, i prodaja istih mladim, može predstavljati interesantan početni biznis za neke mlade osobe.

Kako bi se ideja mogla ocijeniti kao atraktivna, potrebno je što detaljnije analizirati društveni problem i priliku koja se nadzire na tržištu s aspekta realne potrebe i onoga što potencijalni potrošači/ce cijene kao vrijednost koja im treba. Stoga je analiza vrijednosti jedan od ključnih segmenata za tržišnu uspješnost ideje. Preduzetnik/ca stoga mora kreirati novu ili očekivanu vrijednost za kupca. Tu nam posebno pomaže jedan princip: „Vrijednost za vrijednost“. Naši proizvodi/usluge moraju ponuditi jasnu vrijednost korisnicima/ama, koja je veća od one koju oni/e plaćaju novcem. Kako bismo mogli ponuditi vrijednost potrošačima/cama koje oni/e očekuju, moramo spoznati koje su to vrijednosti za kupce i korisnike/ce, a što je predstavljeno u nastavku.

5. ANALIZA VRIJEDNOSTI ZA KUPCE

Preduzetnik/ca kroz svoj biznis mora kreirati vrijednost za kupca kako bi on/ona imao/la koristi da kupi proizvod/uslugu. Vrijednost koju kupcu pružamo kroz potrošnju proizvoda ili usluge, kupac mora percipirati većom od vrijednosti novca kojim on/ona treba platiti. Kako bismo mogli znati koliko proizvod/usluga kupcu vrijedi, prvo moramo znati šta kupac vrednuje ili želi kod proizvoda/usluge.

Preduzetnik/ca mora jasno znati koje vrijednosti kroz proizvod/uslugu nudi kupcima, i te vrijednosti prezentirati kroz marketinške kanale kako bi ih i kupci prepoznali i razumjeli, a zatim i bili spremni platiti traženi iznos novca za njihovu kupovinu.

Vrijednosti za kupce mogu biti različite, npr: inovativnost proizvoda, kvalitetnija prateća usluga, funkcionalniji, zdraviji ili ukusniji proizvod, ljepša ili bolje prilagođena ambalaža kupcima, sigurnost za upotrebu, dugotrajnost korištenja, jednostavnost i niski troškovi održavanja proizvoda, lokacija na kojoj se proizvod/usluga prodaje, redovnost opskrbe proizvodom, povjerenje u kvalitet proizvoda, brend, brzina isporuke proizvoda/usluge, niža cijena u odnosu na konkurenciju ako ona postoji, i sl. Svaki proizvod/usluga imaju značajne specifičnosti o kojima treba razmisliti i utvrditi šta predstavlja vrijednost za kupce.

U nastavku dajemo neke primjere vrijednosti za kupce:

Hotel

Korisnici/e hotela žele da imaju čistu sobu kada dođu, mir i tišinu da mogu spavati, udoban ležaj, ukusan i ne previše skup najmanje jedan obrok, prihvatljivu cijenu usluge, ljubazno osoblje, lijep ambijent kako u hotelu tako i izvan njega, raspoloživi parking, da se nalazi pored putne komunikacije, u blizini atraktivnih lokacija itd.

Restoran

Ako pak želite napraviti restoran u koji će svratiti pojedinci/ke koji putuju između država i gradova, onda je važno da taj restoran ne bude blizu samih gradova, već da se nalazi cca 3 sata vožnje automobilom od grada, u lijepom prirodnom ambijentu, ali neposredno pored saobraćajnice, da ima čiste toalete, da ima raznovrsnu ili namjenski određenu ponudu hrane i pića. Npr. osobe koje iz Sarajeva putuju prema Jadranskom moru, najčešće pauzu prave u Jablanici da malo odmore i ručaju. Predivni ambijent pored rijeke Neretve je odličan za kraći odmor, ručak ili kafe pauzu. Kada tome dodate još i dobru i kvalitetnu hranu, koju prati kontinuirano brza i ljubazna usluga, čistoća restorana, dovoljno prostora da svi koji dođu uvijek imaju mjesto za parkirati automobil i sjesti u restoranu, prihvatljive cijene itd., onda je razumljivo zbog čega se na ovom prostoru razvio veliki broj restorana koji uspješno radi. Slično tome jeste kada idete sa sjeverne granice Bosne i Hercegovine i putujete prema Sarajevu. Negdje na pola puta se pravi pauza i to područje je atraktivno za razvoj restoranske ponude.

Proizvodnja hrane

U proizvodnji hrane vrijednost za kupce predstavljaju sigurnost i bakteriološka ispravnost hrane, ukus, da je što zdravija za korisnike/ce, da je uvijek dostupna, na lokaciji koja je blizu kupca, da ima lijepu i privlačnu ambalažu, adekvatnu veličinu pakovanja, da je čista, svježija, da se na policama u supermarketima nalazi u gornjoj polovici stalaže itd. Danas je npr. teško pronaći kvalitetan hljeb u prodavnicama ili pekarama. Uglavnom su pravljani tako da koriste vrlo sitno mljeveno brašno s visokom kaloričnom snagom, s mnogo korištenog kvasca, imaju zapreminu ali ne i težinu, imaju malo ili nikako različitih dodatnih zdravih sjemenki. Teško da u prodaji na lokalnom području možete pronaći pravi crni hljeb koji je znatno zdraviji u potrošnji, itd.

Cijena

Za neke vrste kupaca je cijena kao vrijednost posebno važna kategorija zbog koje oni i kupuju proizvode/usluge. Tako npr. ako vršite isporuku repromaterijala za određenu proizvodnju, veleprodaju ili drugi biznis, tada je cijena uz standardizirani kvalitet od najveće važnosti. Ako je pak neki proizvod namijenjen djeci, onda su važne marketinške aktivnosti, kreirani trend u potrošnji, atraktivna ambalaža, prateće sličice i naljepnice, a cijena je od manje važnosti itd.

Prateća usluga

Također, za neke druge vrste djelatnosti je posebno važna prateća usluga kao što je slučaj kod serviseru automobila, kod kupovine opreme i mašina koje koriste duži period, povjerenje koje kupci trebaju imati prema prodavačima/cama i isporučiocima/teljicama usluge kao što je slučaj kod konsaltinga, pravnih usluga, hrane za bebe, prodaje lijekova, itd.

Povjerenje

Za neke kupce i proizvode koje oni kupuju posebno je važan aspekt povjerenja u proizvod ili u samog proizvođača/icu. Tako kada kupujete automobil, onda se kupci susreću s čestim prevarama, neiskrenosti prodavača/ica u pogledu toga da li je automobil učestvovao u sudaru, ili ima oštećen neki od bitnih dijelova, da li mu je vraćena kilometraža, da li je kvalitetno održavan i servisiran kod stručnih majstora/ica tokom vremena i slično. Stoga kupci posebno cijene one ponuđače/ice u koje imaju povjerenje da su pošteni/e, da ne varaju u prodaji, da im je važna sigurnost kupaca u korištenju tih proizvoda itd. Slično je i u slučaju nuđenja konsultantskih ili advokatskih usluga, gdje povjerenje, pored stručnosti, predstavlja posebno važnu vrijednost za korisnika/cu usluga.

Vrijednosti koje mi nudimo moraju za kupca biti značajnije od onih koje mu nude konkurenti/ce. Moramo odlično znati i vrijednosti konkurentskih proizvoda/usluga. Potrebno je da svoja 3-4 najznačajnija/e konkurenta/ice i njihove proizvode poznajete dobro kao i vlastite proizvode. Da znate šta su im prednosti i nedostaci, kolike su cijene, na koji način ih distribuiraju prema kupcima i slično.

Nakon što smo prepoznali sve bitne stavke vrijednosti koje kupci traže za proizvod/uslugu koju želimo nuditi, nastojimo da ih u što većoj mjeri ponudimo u vlastitom proizvodu/usluzi. Trebamo razmisliti koliko su pojedine stavke vrijednosti doista i važne za kupca. Danas se jedan nov automobil prodaje s brojnom dodatnom opremom, a svaki od tih segmenata dodatne opreme ima svoju cijenu, baziranu kako na troškovima koje proizvođač/ica ima, tako i na procijenjenoj vrijednosti za kupca. Ili npr. kada prodajemo stan kupcu, onda možemo uočiti da na vrijednost stana utječe veliki broj različitih elemenata, a koji u konačnici utječu i na prodajnu cijenu stana, kao što su lokacija, spratnost, pozicija prema stranama svijeta, veličina stana, funkcionalnost prostora, sadržaji u okolini stana, kvalitet vanjske i unutrašnje stolarije, čistoća zgrade, moderan izgled, mirnoća okruženja, blizina škola, trgovina, dostupnost parking prostora itd. Potrebno je sagledati veliki broj ovih segmenata kako bi se prepoznala njihova vrijednost za kupca i procijenila njihova spremnost, ali i mogućnost za plaćanje.

Kada smo prepoznali vrijednosti koje želimo i možemo nuditi u okviru našeg proizvoda/usluge, potrebno je da ispitamo tržište u kojoj mjeri je ono upoznato s ovim vrijednostima, i koliko je spremno da iste plati.

Za istraživanje tržišta treba da razvijamo kraći upitnik u okviru kojeg postavljamo pitanja vezana za naš proizvod/uslugu kako bismo dobili informacije šta kupci (posebno) vrednuju kod proizvoda/usluge, koliko često kupuju proizvod/uslugu, koliko troše na mjesečnom ili sedmičnom nivou, koliko su spremni da plate za proizvod, s čim su zadovoljni a s čim nisu kod konkurentskih proizvoda ako postoje i slično. Taj upitnik služi da dobijemo što bolju procjenu obima, strukture i specifičnosti tržišne tražnje. Taj dio se u poslovnom planu analizira u okviru procjene potražnje, a što detaljnije predstavljamo u nastavku.

6. PROCJENA POTRAŽNJE

Veoma važan aspekt izrade poslovnog plana jeste procjena potražnje za proizvodima i uslugama. Procjena se bazira kako na izrađenom upitniku i obavljenom anketiranju potencijalnih kupaca, tako i na prikupljanju i analizi različitih statističkih podataka. Statistički podaci se mogu pronaći na web-stranicama Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine, Zavoda za statistiku FBiH ili Agencije za statistiku RS-a, kao i u određenim publikacijama koje objavljuju entitetski zavodi za statistiku, a koji se odnose na nivo kantona ili pojedinačnih općina.

Najčešće se prikupljaju podaci o broju stanovnika/ca na određenom području, spolu i starosti potrošača/ica, lokacijama s većom prisutnošću stanovnika/ca, lokacijama drugih konkurenata/tica ako oni/e postoje, njihovim prodajnim cijenama, obimu proizvodnje i prodaje. Analiziraju se i marketinški i prodajni pristupi konkurenata/tica, njihove strategije, prednosti i nedostaci.

Cilj ovog dijela analize jeste da procesom segmentiranja tržišta dođemo do dijela populacije koji će najvjerojatnije predstavljati naše potencijalno tržište. Segmentiranje tržišta je proces podjele tržišta na posebne grupe kupaca na osnovu njihovih potreba, karakteristika ili ponašanja, koje mogu zahtijevati posebne proizvode ili kombinacije marketing miksa. Cilj je, dakle, dobiti homogene skupine potrošača/ica, kod kojih su faktori kupovine, odnosno potrošnje homogeni (potpuno ili približno isti). Dio tržišta koji se dobije ovim postupkom se naziva tržišni segment.

Segmentiranje je primarni strateški element u marketing planu svake kompanije, koje opredjeljuje ostale marketing aktivnosti i elemente marketinga (4P-proizvod, cijena, promocija i distribucija) u definisanju efikasne marketing strategije.

Segmentacijom se svi potencijalni potrošači/ce usluga dijele u manje skupine prema nečemu što im je zajedničko: geografsko porijeklo, demografski faktori (spol, godine starosti, zanimanje, obrazovanje, prihod itd.) i psihografske karakteristike (životni stil, lične karakteristike i društveni sloj), dok drugu grupu kriterija čine pokazatelji koji se odnose na ponašanje potrošača/ica (tzv. bihejviorističke varijable), poput koristi koje potrošači/ce očekuju, status korisnika/ca, lojalnost itd.

Ovisno o viziji koju ima preduzetnik/ca u smislu kojim poslovima se želi baviti, šta su mu/njoj ključne vrijednosti i na kojem području želi nuditi svoje proizvode i usluge, on/ona odlučuje koje će tržišne segmente pokriti. Može se odlučiti da to bude samo jedan segment. Na primjer, ako proizvodimo i nudimo sendviče, to možemo nuditi u okviru školskih kantina i naše ciljno tržište predstavljaju učenici/e. Ako pak iste sendviče prodajemo i u trgovinama i supermarketima u blizini preduzeća, onda naše ciljno tržište predstavljaju i zaposlenici/e u tim preduzećima.

U nastavku dajemo kraći prikaz praktičnog segmentiranja tržišta na primjeru jednog otvorenog bazena.

PRIMJER SEGMENTIRANJA TRŽIŠTA – OTVORENI BAZEN

U ovom procesu segmentiranja prvo je potrebno odrediti vrste usluga koje će se nuditi na bazenu. Tako se za ovaj bazen mogu izdiferencirati dva sadržaja i to: ključni-rekreativni i sporedni-edukativni.

Preciznije, unutar spomenuta dva segmenta, moguće je identificirati triosnovne namjene bazena i to:

- a) rekreativna
- b) edukativna i
- c) sportska.

Tržišni segment rekreativaca/ki čine stanovnici/e Sarajeva i turisti/kinje koji u ljetnim mjesecima žele da se osvježe i zabave na bazenima. Kada je riječ o stanovnicima/ama grada, treba računati na sve dobne skupine i različite motive korištenja usluga bazena. Prema iskustvenim podacima, najčešći konzumenti/ce bazena ovakvog tipa "Aquacentara" su: porodice s djecom uzrasta do 12 godina, zatim pojedinačni/e posjetioci/teljke (omladina, stariji i penzioneri/ke), parovi, te grupe. Svaka od navedenih ciljnih grupa podrazumijeva i diferenciran pristup u definiranju prilagođene cjenovne strategije, koja također mora uzeti u obzir i vrijeme provedeno na bazenima.

Prilikom definiranja ovog tržišnog segmenta, pored funkcionalnih i demografskih osobina rekreativaca/ki, pošlo se i od geografskog kriterija posmatranog kroz poziciju Sarajeva kao glavnog grada države i nosioca hotelsko-turističke ponude regije. U tom smislu, pored građana/ki Sarajeva treba računati i na segment turista/kinja, koji iz godine u godinu sve više posjećuju glavni grad Bosne i Hercegovine.

Tržišna segmentacija



Prema statističkim podacima koji se odnose na turizam u Kantonu Sarajevo, prije pandemije COVID-19 (2019. godina), broj posjetilaca/teljki se kretao oko 680.000 godišnje, od čega se preko 80% odnosilo na strane turiste/kinje.¹

Drugi, potencijalno najsnažniji tržišni segment predstavlja segment neplivača/ica u Sarajevu, koji se po prirodi stvari najvećim dijelom odnosi na djecu u predškolskoj i školskoj dobi. Nakon njih su svakako srednjoškolci/ke i studenti/kinje, kao i svi ostali građani/ke koji su zainteresirani za ovaj oblik učenja.

Kao što je pregledom objavljenih stručnih istraživanja utvrđeno, broj neplivača/ica u segmentu djece koja pohađaju osnovnu školu je ogroman i prema nekim procjenama se kreće i do 80%. Nismo uspjeli doći do preciznih istraživanja o ovom broju na području Kantona Sarajevo. Ukoliko se prihvate i optimističnije procjene (niži procenti) neplivača/ica, još uvijek je potencijalno tržište unutar ovog segmenta ogromno, jer se broj djece u osnovnim školama u Kantonu Sarajevo kreće oko 39.000 godišnje.²

Drugo ciljno tržište unutar segmenta neplivača/ica su svakako i srednjoškolci/ke kojih je u prosjeku negdje oko 15.000 godišnje na području Kantona, i naravno studenti/ce kojih je samo u Sarajevu blizu 25.000. Ukoliko prihvatimo pronađene prezentirane rezultate istraživanja o procentu neplivača/ica srednjoškolaca/ki kao standarde (50%) i nešto manje studenata/tica (30–50%), nije teško ocijeniti potencijal ovog tržišta. Osim toga, oko 30% djece do 18 godina starosti posjeduje deformitete koji se najčešće odnose na kičmeni stub uzrokovane dugotrajnim sjedenjem i odsustvom fizičke aktivnosti.

Bazen također pruža i mogućnost organiziranja sportskih aktivnosti i manifestacija, ali svakako u ograničenom obimu, s obzirom na njegovu osnovnu svrhu i namjenu. Pritom treba imati u vidu da se generalno plivanje i plivački sportovi posebno, u BiH nalaze na marginama razvoja. Činjenica da u Bosni i Hercegovini trenutno egzistira samo 20-tak plivačkih klubova, te da u Sarajevu postoje sljedeći klubovi: Plivački klub „Sport Time“, Plivački klub „Spid“, Plivački klub „Sharks“, Plivački klub „Bosna“, PK „Željezničar“, PK „Aqua“, PK „H2O“, veoma slikovito ilustruje sadašnju situaciju u plivačkom sportu.

S obzirom na to da je navedena analiza znatno šira od ove koja je ovdje navedena, u najkraćem ćemo prezentirati preostali dio potrebne analize.

Pored navedenog prikaza, potrebno je sagledati i brojno stanje stanovnika/ca na nivou Kantona Sarajevo sa spolnom i demografskom strukturom, te broj upisanih učenika/ca kako u osnovnim i srednjim školama u Kantonu Sarajevo, tako i na nivou univerziteta. S obzirom na to da će značajan segment potrošača/ica predstavljati i turisti/kinje, potrebno je utvrditi broj turista/kinja koji na godišnjem nivou posjete Kanton Sarajevo te izvršiti procjenu onih koji bi mogli doći i posjetiti bazenski kompleks.



1 Kanton Sarajevo u brojkama, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, u 2022. godini; str. 27.
2 Kanton Sarajevo u brojkama, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, u 2022. godini; str. 28.

Određivanje cijena proizvoda/usluga

Nakon procjene potencijalnog broja korisnika/ca proizvoda/usluga naredni segment poslovnog planiranja jeste analiza cijena po kojima bi se proizvodi/usluge trebali nuditi na tržištu. Moguće je da se planira nuditi samo jedan proizvod/usluga ili veći broj. Pri utvrđivanju cijena po kojima se mogu tržištu nuditi proizvodi/usluge, neophodno je sagledati cijene po kojima konkurenti/ce nude svoje proizvode, analizirati prednosti i nedostatke naših proizvoda/usluga u odnosu na konkurentske, ako oni postoje, te uočiti njihov način distribucije prema kupcima. Cijene naših proizvoda/usluga trebaju biti nešto niže od percepcije vrijednosti od strane većine kupaca. Naravno, i tada će nekim kupcima cijene biti previsoke i oni/e će tražiti da budu još niže.

Kod određivanja visine cijene, od posebne je važnosti uzeti u obzir koji tržišni segment ili segmente planiramo pokriti. Ako nudimo visokokvalitetne, inovativne ili funkcionalne proizvode, onda i cijena treba da bude srazmjerna tim karakteristikama. S druge strane, ako je naša strategija da naši proizvodi budu najjeftiniji na tržištu, ona tražimo način kako da imamo što niže troškove proizvodnje i nuđenja proizvoda/usluga. Dvije su osnovne strategije, biti jeftiniji od konkurencije ili biti drugačiji, kvalitetniji i inovativniji. Cijene trebaju jasno odslikavati strategiju koju smo odabrali da primijenimo. Često kupci percipiraju kvalitet proizvoda/usluge prema cijeni. Ako im nudimo kvalitetan proizvod po niskoj cijeni, možemo izazvati njihovu sumnju u kvalitet. To je npr. slučaj kod nuđenja opreme za kupatila. Ako je cijena niska, kupci to percipiraju kao nizak kvalitet, a s obzirom na to da ne žele imati probleme s curenjem vode, oni se najčešće odlučuju kupovati skuplje proizvode percipirajući ih kao kvalitetnije koje mogu dugi niz godina koristiti bez kvarova.

Drugi aspekt koji trebamo imati jeste prilično tačna procjena koliko košta proizvodnja proizvoda/usluga, koju označavamo kao kalkulacija. Bez jasne i tačne kalkulacije cijeli biznis je upitan. Kako bi se izradila tačna kalkulacija možemo posmatrati tri odvojene cjeline. Prva jeste koja su stalna sredstva potrebna za realizaciju proizvodnje proizvoda/usluga. Kada znamo koja su sredstva potrebna, neophodno je da im utvrdimo nabavnu vrijednost. Mogu biti ili nova ili polovna koja se mogu naći na tržištu. Uobičajeno oni koji pokreću biznis traže polovna stalna sredstva i opremu jer su im finansijski dostupnija. Kada znamo ili procijenimo nabavnu vrijednost stalnih sredstava, neophodno je da izračunamo trošak amortizacije istih. Stalna sredstva imaju različite stope amortizacije i poreski dopustive stope amortizacije su propisane u Zakonu o porezu na dobit FBiH (član 19).³



³ Zakon o porezu na dobit FBiH (član 19).

„(1) Kod utvrđivanja porezne osnovice priznaje se obračunata amortizacija primjenom proporcionalne metode amortizacija na dugotrajnu imovinu i imovinu s pravom korištenja na način propisan ovim članom.

(2) Porezno priznate stope amortizacije dugotrajne imovine iznose:

- a) građevinski objekti - 5%,
- b) ceste, komunalni objekti, željeznica - 10%,
- c) oprema, vozila, postrojenja - 15%,
- d) oprema za vodoprivredne, vodovodne i kanalizacijske sisteme - 15%,
- e) hardver i softver i oprema za zaštitu okoliša - 33,3%,
- f) višegodišnji zasadi - 15%,
- g) osnovna stada - 40% i
- h) nematerijalna imovina - 20%.“

Na utvrđenu visinu godišnjih troškova amortizacije obično dodajemo i 20% iznosa za investiciono održavanje, koje služi da stalna sredstva kontinuirano budu u funkcionalnom stanju tokom vremena i ako se pokvare a ne mogu se popraviti, da se mogu zamijeniti novim. Također, kako tokom vremena rastu cijene stalnih sredstava, ovaj dodatni dio sredstava omogućava da nakon što bude potrebno neko stalno sredstvo zamijeniti, isto i bude moguće kupiti raspoloživim sredstvima.

Pored toga je potrebno utvrditi koji obim repromaterijala i sirovina je potrebno imati za dobijanje jedinice mjere gotovih proizvoda, te procijeniti koliko će ukupno koštati pribavljanje istih do lokacije proizvodnje proizvoda/usluga. Također je potrebno utvrditi i koliko će koštati tekuće održavanje stalnih sredstava.

Na kraju je potrebno utvrditi koliko će trebati radnika/ca i kojih kvalifikacija da bi se proizvodnja odnosno pružanje usluga moglo realizirati.

Ako proizvode trebamo plasirati putem drugih distributera/ki, onda je potrebno uzeti u obzir i trgovačku maržu koju će oni/e zahtijevati u visini od oko 20% od krajnje prodajne cijene. Također je potrebno procijeniti i na koji način ćemo moći naplatiti isporučene proizvode. Kod usluga postoji specifičnost što kada pružite uslugu više je ne možete vratiti, te je stoga potrebno, ako je moguće, da se usluga naplati prije same njene isporuke.

Prilikom određivanja cijena neophodno je procijeniti koliko je naš proizvod/usluga bolji ili lošiji u odnosu na konkurente/ice te u skladu s tim i odrediti cijenu, naravno ako postoje konkurentski proizvodi. Najčešće se novi/a ponuđač/ica pozicionira nešto ispod konkurentskih cijena, a kasnije u ovisnosti o visini tražnje povećava ili čak dodatno snižava cijenu, kako bi postigao/la ciljani obim mjesečne prodaje.

Nakon određivanja cijena po kojima će se nuditi proizvodi/usluge, potrebno je procijeniti i da li postoji sezonalnost tražnje, tj. da li u nekim mjesecima tokom godine postoji veća tražnja a u drugim niža. U prethodno datom primjeru otvorenog bazena tražnja postoji samo tokom tri ljetna mjeseca (juni-august), a ostali dio godine ne postoji. Da je bio u pitanju zatvoreni bazen umjesto otvorenog, tada bi tražnja postojala tokom cijele godine. Većina proizvoda/usluga ima izraženu sezonalnost tražnje te ju je potrebno što bolje i preciznije procijeniti po mjesecima u toku jedne godine. To kretanje će utjecati na novčane tokove koji se procjenjuju u finansijskom dijelu analize. Zbog toga je potrebno projiciranje prihoda za prvu godinu dati po mjesecima, a kasnije može i po kvartalima ili za cijelu godinu.

7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA

Neizostavan dio poslovnog plana jeste tehničko-tehnološka analiza koja se može označiti i kao proizvodni proces. U ovoj analizi trebamo utvrditi na koji način ćemo proizvoditi određeni proizvod ili nuditi uslugu. Ona najčešće predstavlja segment poslovnog plana za koji je najteže osigurati informacije.

Dio informacija učenici/e prikupljaju kroz svoj stručno-obrazovni proces, dio putem pretrage interneta, stručnih časopisa, posmatranjem kako to rade drugi, savjetovanjem s osobama iz ove oblasti, pretraživanjem različitih foruma, razgovorom s privrednicima/ama, s tehnolozima/ginjama i tehničarima/kama itd.

Proizvodni proces se sastoji od potrebnih ulaznih repromaterijala gdje ih je potrebno sve prepoznati, nabrojati, procijeniti odakle ih je moguće nabaviti, po kojim cijenama, u kojim količinama, koliko iznosi minimalna narudžba, koji je način plaćanja itd. Zatim je potrebno eventualno pronaći mjesto gdje će repromaterijal biti uskladišten do proizvodnog procesa, procijeniti koliko često će se obavljati narudžbe, utvrditi da li postoje različite vrste repromaterijala po kvalitetu i cijeni, te se opredijeliti koje karakteristike će nam biti potrebne za proizvodnju proizvoda željenog kvaliteta.

Nakon toga je potrebno utvrditi koliko faza postoji u proizvodnom procesu, šta se dešava u svakom od njih te koji sve repromaterijali su potrebni u svakoj od faza proizvodnje. Pored repromaterijala, najčešće je potrebna i određena energija u vidu električne energije, goriva, maziva, plina itd. Treba utvrditi ili procijeniti koliko koje energije je potrebno za obavljanje proizvodnje u toku jednog mjeseca, a zatim istu podijeliti s planiranim mjesečnim obimom proizvodnje kako bi se dobio utrošak energije po jednom komadu ili drugoj jedinici mjere. Ovdje je potrebno uzeti u obzir i troškove zagrijavanja proizvodnih ili drugih prostora koji će postojati tokom zimskih mjeseci.

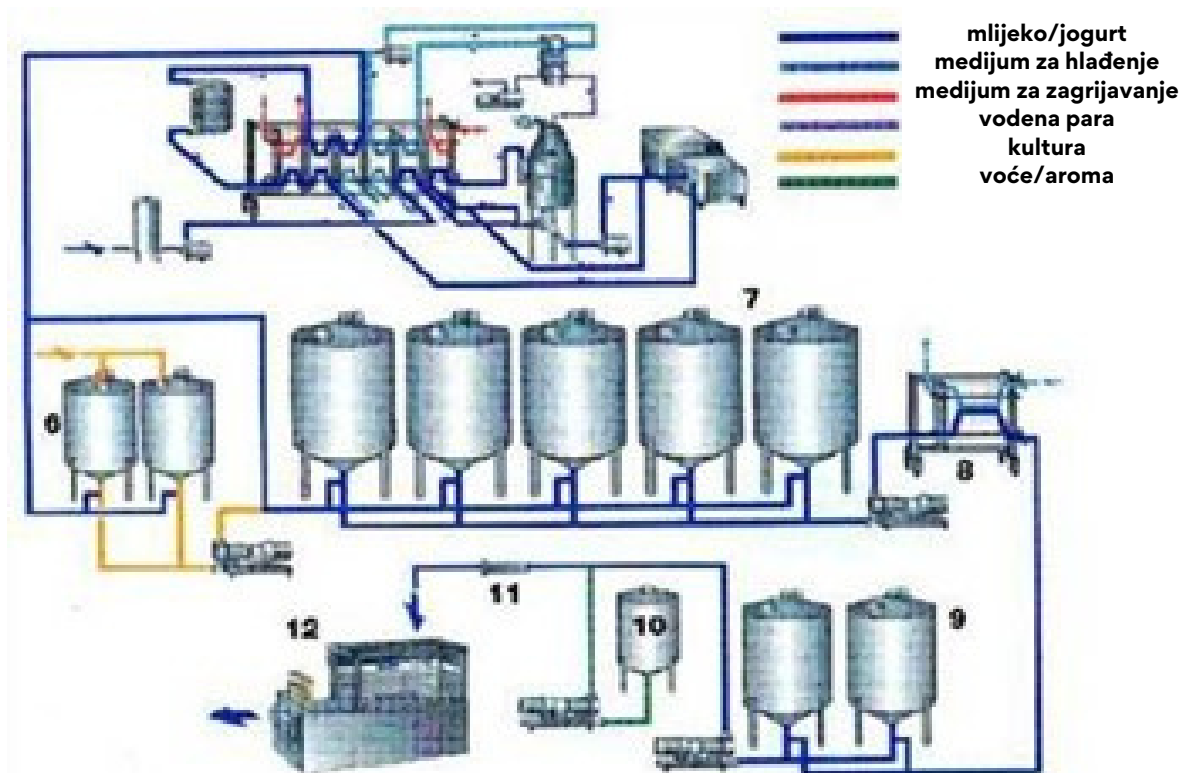
Dalje je potrebno utvrditi koja sve oprema se koristi za proizvodnju kojih proizvoda. Npr. ako turistička agencija ima i segment iznajmljivanja automobila putem rent-a-cara, onda oba ova segmenta imaju značajne razlike u stalnim sredstvima koja koriste za poslovne djelatnosti, čak i kada se nalaze u okviru istog preduzeća. Potrebnu strukturu ulaganja možemo predstaviti kao u narednoj tabeli.

INICIJALNA ULAGANJA	Izvorifinansiranja (KM)					
	Opis sredstava	Ukupno	Vlastita sredstva	Pozajmice	Krediti	Partneri
Zemljište						
Oprema i mašine						
Inicijalni repromaterijal						
Transportna sredstva						
Drugo, navesti _____						
UKUPNO						

Također je potrebno utvrditi koliko je potrebno rada i stručnih kvalifikacija da bi se proizveo jedan proizvod ili usluga. Ako je lakše, može se procijeniti na mjesečnom nivou koji obim proizvoda je moguće proizvesti ili usluga pružiti tokom jednog mjeseca zatim utvrditi koliko osoba je potrebno za tu proizvodnju.

Inače, u ovom dijelu generalnog prikaza je teško generalizirati stvari s obzirom na to da svaka proizvodnja ima veliki broj različitih specifičnosti. Tako npr. proizvodnja namještaja ima svoje potrebne repromaterijale i opremu, kao što su daska ili letve, koji najčešće zahtijevaju CNC mašine, razne glodalice, bušilice, pneumatske pištolje, ljepilo itd., dok npr. uzgoj ribe u ribnjaku zahtijeva dostupnost čiste vode u dovoljnim količinama, prostor za smještaj ribnjaka, magacin za smještaj hrane, komore za smrzavanje ribe, stolove za njeno čišćenje i slično.

Na narednoj slici je dat prikaz proizvodnog procesa za proizvodnju jogurta.



- 1-5. Priprema mlijeka za proizvodnju jogurta
- 6. Tankovi za startere
- 7. Inkubacioni tankovi
- 8. Pasterizator
- 9. Puferni tank
- 10. Tank za voće/arome
- 11. Mikser
- 12. Mašina za pakovanje



8. POTREBNA RADNA SNAGA

Kako svaki proizvodni proces zahtijeva određeni broj zaposlenika/ca, odnosno radne snage, neophodno je utvrditi koji broj zaposlenih je potreban za proizvodnju planiranih proizvoda/usluga. Nekada je to određeno samim proizvodnim ili poslovnim procesom gdje je za obavljanje određenih aktivnosti potreban neki minimalni broj zaposlenika/ca. To je npr. slučaj kod pružanja usluga izrade i postavljanja stolarije gdje je potreban minimalan broj od 3 zaposlenika/ce da bi se proizvedena stolarija mogla i postaviti. Za druge pak djelatnosti je dovoljan i samo jedan zaposlenik/ca, kao npr. kada imamo za cilj otvoriti kiosk za prodaju sendviča pored škole. Uglavnom je potreban veći broj zaposlenika/ca kako bi se proizvodni procesi u preduzeću mogli realizirati.

Za proizvodni proces je nekada važno izvršiti normiranje rada tako da se zna kolika proizvodnja se očekuje po satu rada zaposlenika/ca, kao što je slučaj u proizvodnji tekstilnih proizvoda ili vezanju armature kod izrade betonskih proizvoda. U tim slučajevima od radnika/ca se očekuje postizanje određene norme za radni dan od 8 sati. Za mala preduzeća, a u koja spadaju i start-up firme, poželjno je imati što veću produktivnost rada kako bi preduzeće usljed visokoproduktivnog rada osiguralo dovoljno obrtnih sredstava za kontinuiranu likvidnost poslovanja. Nakon što se utvrdi ili procijeni normativ rada, određuje se potreban broj zaposlenika/ca. Npr. u proizvodnji okvira za smještaj pčela u sanduke je dovoljna jedna osoba koja će izrađivati okvire, a po potrebi ih dostavljati lokalnim pčelarima/kama ili u specijalizirane trgovačke radnje u kojima se oni prodaju.

Kada smo definirali potreban broj zaposlenika/ca, njihovu stručnu spremu i potrebno radno iskustvo, ako je ono neophodno, određujemo neto primanja koja će biti dovoljna za angažman zaposlenika/ca za obavljanje poslova. Poželjno je da se uradi opis poslova koje svaki zaposlenik/ca treba obavljati tokom svog radnog dana, jer to najčešće služi za određivanje visine neto primanja koja se dogovara sa zaposlenicima/ama.

Kada se utvrdi visina neto primanja za koju procjenjujemo da je moguće na tržištu rada pronaći adekvatnog zaposlenika/cu, taj iznos pomnožimo sa 1,7 da bismo dobili i bruto iznos primanja s porezima. Tako ako je predviđena neto plaća zaposlenika/ce od 1.000 KM, tada je bruto plaća koju trebamo uzeti u obzir kod izračuna troškova rada 1.700 KM. Pored tog iznosa neto plaće, potrebno je planirati i troškove toplog obroka koji se po jednom zaposleniku/ci kreću oko 180 KM mjesečno te eventualno naknadu za prijevoz radnika/ca na posao koja se kreće oko 60 KM mjesečno.

Također, moguće je nekada za povremene poslove angažirati zaposlenike/ce po osnovu ugovora o djelu, ako su oni u toku godine angažirani najviše 3 mjeseca. Na mjesečna neto primanja u ovom slučaju planiramo troškove bruto naknada u iznosu od 20%. Također i u ovom slučaju planiramo dodatni iznos za troškove toplog obroka u visini od oko 180 KM i po potrebi za troškove prijevoza oko 60 KM. Troškovi prijevoza se planiraju ako će radnik/ca do posla putovati duže od 2 km.

R.b.	Zaposlenici/e	Stručna sprema	Broj zaposlenih	Neto plaća po osobi	Bruto plaća po osobi	Topli obrok i prijevoz	Vrsta angažmana	Mjesečni trošak bruto plaće
1.							Stalni radni odnos	
2.							Ugovor o djelu...	
3.								
4.								
	UKUPNO							

Poželjno je procijeniti troškove bruto plaća po mjesecima za prvu godinu rada kao što je navedeno u narednoj tabeli.

R.b.	Zaposlenici/e	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno 2024.
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
	UKUPNO													

Potrebno je predvidjeti i realan rast obima proizvodnje u narednim godinama, kao i rast bruto plaća na godišnjem nivou kako zbog porasta primanja zaposlenika/ca tako i zbog povećanja broja zaposlenih, ako će do toga doći u budućnosti. Moguće je da će za (neke) zaposlenike/ce trebati platiti i određenu obuku za rad, pa je i taj trošak potrebno uzeti u obzir.

R.b.	Zaposlenici/e	Godišnji trošak bruto plaća, toplog obroka i naknade za prijevoz			
		2024.	2025.	2026.	2027.
1.					
2.					
3.					
4.					
	UKUPNO				

Kasnije se ovi zbirni iznosi troškova bruto primanja zaposlenika/ca prenose u plan novčanih tokova kao i projicirani bilans uspjeha u okviru finansijske analize.

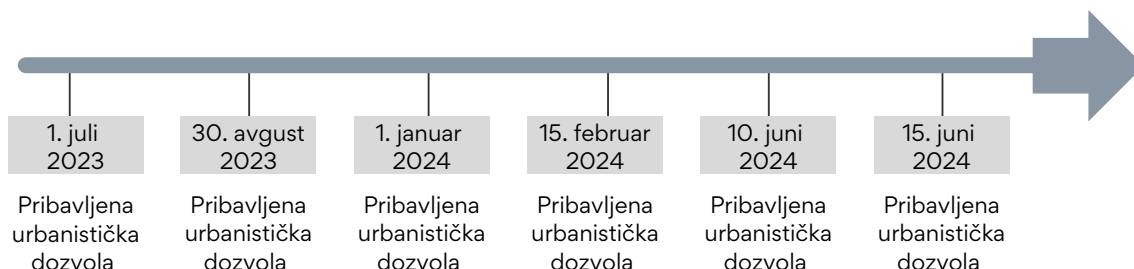
9. DINAMIČKI PLAN REALIZACIJE INVESTICIJE

Za pokretanje određene investicije potrebno je određeno vrijeme, i ona spada u pripremu ulaganja. Nakon što se pripreme svi potrebni resursi, kreće se u realizaciju investicije. Potrebno je prepoznati faze i okvirno procijeniti vrijeme za realizaciju svake od nje.

Kao faze realizacije investicije mogu se utvrditi aktivnosti pribavljanja registracija preduzeća, potrebnih dozvola za rad, pronalazak i kupovina potrebne opreme i mašina i instaliranje istih, osiguranje poslovnog prostora, implementacija probne proizvodnje, izgradnja ili kupovina poslovnog prostora (objekta), pokretanje novih vrsta proizvoda itd.

Poželjno je iste predstaviti na vremenskoj skali kako bi se lakše uočila hronologija realizacije potrebnih aktivnosti, kao što je navedeno na sljedećem prikazu. Kod određivanja dinamike realizacije pojedinih aktivnosti, potrebno je uzeti u obzir i postojanje mogućnosti da se realizacija pojedinih aktivnosti i faza dodatno produži usljed nepredviđenih okolnosti.

U nastavku dajemo primjer okvirnog dinamičkog plana za izgradnju jednog otvorenog gradskog bazena.



Veći projekti obično zahtijevaju i duži period pripreme i realizacije, a često najteži dio se odnosi na pribavljanje potrebne dokumentacije.



10. ANALIZA NABAVNOG TRŽIŠTA

Proizvodnja proizvoda i usluga nije moguća bez ulaznih resursa, materijalnih, ljudskih ili finansijskih. Kada je poznato šta je sve potrebno od opreme i od repromaterijala, a kao što je to kratko navedeno u dijelu tehničko-tehnološke analize, potrebno je pronaći odgovore gdje nabaviti potrebne repromaterijale i druge resurse, po kojim cijenama, u kojim količinama, koliko iznosi minimalna narudžba, koji je način plaćanja itd.

Pored repromaterijala, najčešće je potrebna i određena energija u vidu električne energije, goriva, maziva, plina itd. Treba utvrditi ili procijeniti koliko koje energije je potrebno za obavljanje proizvodnje u toku jednog mjeseca, a zatim istu podijeliti s planiranim mjesečnim obimom proizvodnje kako bi se dobio utrošak energije po jednom komadu ili drugoj jedinici mjere. Ovdje je potrebno uzeti u obzir i troškove zagrijavanja proizvodnih ili drugih prostora koji će postojati tokom zimskih mjeseci.

Ukoliko je potreban servis opreme i nabavka rezervnih dijelova za mašine, potrebno je procijeniti gdje se oprema može servisirati, po kojim okvirnim cijenama, koliko često. Nekada je moguće nabaviti opremu po nižim cijenama, ali su servisi skuplji, teže dostupni ili dostupni tek u susjednim državama. Od posebne je važnosti tražiti garanciju za kupljenu opremu u minimalnom trajanju od 6 mjeseci, a za noviju opremu i godinu dana i duže.

U posljednjih nekoliko godina je uobičajeno da cijene na nabavnom tržištu rastu iz godine u godinu, nekad u manjem procentu a povremeno i značajno. Stoga je potrebno procijeniti i trend kretanja cijena na nabavnom tržištu i to uzeti u obzir u godišnjim projekcijama nabavnih troškova. Neki prosječan godišnji rast iznosi oko 5%.

Važno je da se prati kvalitet isporučenih materijala od strane dobavljača/ica. Nekada se tokom vremena dešava pad kvaliteta uz iste cijene, što može uzrokovati i pad kvaliteta naših proizvoda i usluga. Stoga je u ugovorima potrebno jasno definirati kvalitet repromaterijala i definirati penale ukoliko dođe do odstupanja kvaliteta u odnosu na dogovorene parametre te isti redovno pratiti.



11. ANALIZA LOKACIJE I INFRASTRUKTURE

Za pojedine vrste biznisa lokacija predstavlja veoma važan aspekt, dok za neke druge ne predstavlja. Tako na primjer za pružanje trgovačkih usluga, ugostiteljsko-restoranskih usluga, advokatskih, turističkih ili zdravstvenih usluga je lokacija od posebne važnosti, dok za određene vrste proizvodnje gotovih proizvoda nije od veće važnosti (npr. proizvodnja vijaka, betonskih proizvoda i razne vrste drugog građevinskog materijala, kod nuđenja on-line usluga, itd.).

Stoga je kod svakog specifičnog biznisa potrebno razmisliti da li lokacija igra važnu ulogu za obavljanje poslovne djelatnosti i u kojoj mjeri. Preduzeće bi svojom lokacijom trebalo da bude pristupačno za korisnike/ce i kupce, pa su tako advokatske kancelarije pozicionirane u blizini sudova, apoteke u blizini domova zdravlja i bolnica, a fast food kiosci blizu škola, fakulteta ili privrednih zona.

Važnost lokacija se može sagledavati u odnosu na posljedice odvijanja biznisa, kao i na pristupnu infrastrukturu. Tako ako proizvodnja uzrokuje buku, prašinu (kao što su na primjer peletare, kovačnice, tokarske radionice itd.), onda treba da je udaljena od mjesta gdje ljudi žive kako im ne bi uzrokovala smetnju. Najčešće se kroz okolinsku i upotrebnu dozvolu definiraju parametri koje treba ispoštovati kako bi lokacija bila prihvatljiva za smještaj biznisa.

Lokacija je važna i kod sagledavanja pristupne infrastrukture, kao što je pristup kamionima, dostupnost elektro i vodovodne mreže, potencijalno klizište, postojanje rizika od oborinskih voda i slično. Lokacija je ponekad važna i s aspekta veličine, kako bi proizvodni pogodni mogli biti smješteni, kako bi se preduzeće tokom vremena moglo dalje razvijati, ili na primjer prostorne orijentacije prema stranama svijeta i nagiba terena, mogućnost priključka na elektromrežu (ako želimo npr. da postavimo solarne kolektore) itd.

12. UTJECAJ INVESTICIJE NA OKOLINU

S povećanjem stepena važnosti okoline u svakodnevnom životu ljudi, sve veća pažnja se posvećuje i mogućim utjecajima realizacije investicije na okolinu. Mogu postojati pozitivni i negativni utjecaji. U analizi u okviru poslovnog plana je potrebno uzeti u obzir i jedne i druge. Generalno posmatrano, negativni efekti neke proizvodnje na okolinu se mogu pojaviti u vidu:

1. Buke i vibracije
2. Čvrstog otpada
3. Prekomjerne emisije štetnih čestica u zrak
4. Rizika od požara
5. Prekomjernog negativnog utjecaja na zemljište
6. Zagađenja podzemnih i nadzemnih voda
7. Prekomjerne eksploatacije vode i drugih prirodnih resursa
8. Utjecaja na floru i faunu.

Svaki od navedenih negativnih aspekata treba biti minimiziran u maksimalno mogućoj mjeri kako bi se dobile potrebne dozvole, ali i reducirali rizici koji bi tokom odvijanja poslovnog procesa mogli finansijski ugroziti poslovanje preduzeća. Na primjer, kod klaonice za stoku od posebne je važnosti zbrinjavanje otpada koji nastaje iz proizvodnog procesa, ili kod farmi pilića reduciranje neugodnih mirisa u okolinu. Također, na primjer kod automehaničarskih radnji zbrinjavanje različitih vrsta korištenih ulja, potrošenih i neupotrebljivih dijelova automobila predstavlja važan aspekt djelatnosti. Pored navedenog, npr. u poljoprivrednoj proizvodnji to je negativan utjecaj vještačkih mineralnih đubriva na podzemne vode ili korištenje zaštitnih pesticida koji ugrožavaju kako podzemne vode tako i biljni svijet, prvenstveno pčele.

S druge strane, određeni vidovi biznisa imaju pozitivne utjecaje na okoliš, kao što je npr. navedeno pčelarstvo, gdje se povećavaju prinosi u okruženju s obzirom na povećan stepen oprašivanja biljaka od strane pčela.

U novije vrijeme najveći dio nusproizvoda koji nastaju kao posljedica realizacije određenih vrsta poslovnih aktivnosti se dalje prodaje kao sirovina za druge procese, tako da raniji otpadni dijelovi mogu sada predstavljati prostor za ostvarivanje dodatnih prihoda preduzeću, a dalje se koriste u novim vrstama proizvodnih procesa. Sortiranje otpada na pojedinačne vrste omogućava njegovo daljnje korištenje u drugim ili srodnim vrstama biznisa. Tako npr. otpadna plastika se u posebnim mlinovima dalje melje, a dobijeni produkti dalje koriste za npr. proizvodnju plastičnih cijevi za otpadne vode, gdje čistoća korištene plastike nije od veće važnosti, dok se zbog potrebe da te cijevi budu gabaritne, koristi velika količina mljevene plastike. Na taj način se značajne količine otpadne plastike pretvaraju u nove proizvode. Također se ona može koristiti za proizvodnju PVC vreća za otpad ili folija za uzgoj povrća, jagoda itd.

13. EKONOMSKO-FINANSIJSKE PROJEKCIJE INVESTICIJE (BILANS STANJA, BILANS USPJEHA I NOVČANI TOK)

Ekonomsku opravdanost preduzetničke ideje utvrđujemo kroz ekonomsko-financijsku analizu. Osnovni segmenti te ekonomsko-financijske analize jesu projicirani bilans uspjeha preduzeća, projicirani bilans stanja i projicirani novčani tok ili cash flow preduzeća.

Projicirani bilans uspjeha

Prvo se izrađuje bilans uspjeha preduzeća koji sadrži sve očekivane prihode preduzeća (preduzetnika/ca) kao i sve očekivane troškove realizacije preduzetničke ideje. Kod jednostavnih biznisa obično postoji samo jedan ili nekoliko izvora prihoda, dok s porastom biznisa raste i broj prihoda koje ostvaruje preduzeće.

Strukturu ukupnih prihoda za prvu godinu predstavljamo na mjesečnom nivou, za svih 12 mjeseci, a nakon toga ju je dovoljno posmatrati na godišnjem nivou. Prihodi po mjesecima se izvode iz procijenjene potražnje koja je urađena u prethodnom dijelu poslovnog plana kao i definiranih cijena proizvoda/usluga, kao što je vidljivo iz naredne tabele.

Ukoliko postoji osciliranje cijena tokom vremena, tada to treba uzeti u obzir. Na primjer, ako imamo farmu ovaca, tada pred Kurban bajram prodajne cijene ovaca, kao i druge krupne stoke, na tržištu rastu i do 20%. S druge strane, cijena bazenskih rekvizita je veća tokom ljetnih mjeseci u odnosu na zimski period. U narednoj tabeli je dat prikaz strukture prihoda tokom prvih 12 mjeseci realizacije projekta.

Projicirani mjesečni prihodi													
Zbirni prihodi po kategorijama (KM)	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktober	Novembar	Decembar	UKUPNO
Prihodi od proizvoda/usluge 1													
Prihodi od proizvoda/usluge 2													
Prihodi od proizvoda/usluge 3													
Prihodi od proizvoda/usluge 4													
Prihodi od proizvoda/usluge 5													
Prihodi od proizvoda/usluge 6													
UKUPAN PRIHOD													

Iz prethodne tabele se mogu lakše uočiti sezonske oscilacije tokom godine po svakom od proizvoda/usluga koji se planiraju nuditi na tržištu. Na godišnjem nivou prihodi se obično projiciraju za period od 5 godina, a ako se uzimaju kreditna sredstva, onda se projiciraju za period koliko traje kredit.

Projicirani godišnji bilans uspjeha					
Zbirni prihodi po kategorijama (KM)	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Prihodi od proizvoda/usluge 1					
Prihodi od proizvoda/usluge 2					
Prihodi od proizvoda/usluge 3					
Prihodi od proizvoda/usluge 4					
Prihodi od proizvoda/usluge 5					
Prihodi od proizvoda/usluge 6					
UKUPNI PRIHODI					

Kako je u praksi uobičajeno da se prihodi ne ostvare u planiranom obimu, obično se vrši i pesimistična projekcija ukupnih prihoda na taj način da se projicirani prihodi umanje za 20% od inicijalnog projiciranog iznosa, odnosno prvobitno projicirani iznosi se pomnože s koeficijentom 0,8.

Kada dobijemo projicirane ukupne prihode, vršimo projekciju ukupnih troškova koje očekujemo tokom realizacije investicije. Svaki od biznisa ima svoje specifične troškove, te ih je u ovom dijelu potrebno detaljno analizirati i procjenjivati prema prethodno pripremljenom proizvodnom planu. No, većina preduzeća ima relativno sličnu strukturu troškova i to su najčešće sljedeći troškovi koje nastojimo kao i prihode procijeniti na mjesečnom nivou tokom prve godine realizacije projekta.

Nakon toga ih projiciramo na godišnjem nivou. I ovdje trebamo voditi računa da pratimo sezonsko kretanje proizvodnje po mjesecima, te da će i neki troškovi pratiti tu sezonalnost. U periodima visoke potražnje će i troškovi npr. repromaterijala i utrošenih energenata biti veći, a u periodima izvan sezone niži.

Na primjer, kod proizvodnje i nuđenja sladoleda, tražnja je izražena tokom perioda maj-oktobar (6 mjeseci), dok tokom drugih 6 mjeseci tražnja gotovo da ne postoji. Biznisi koji imaju izraženu potražnju tokom jednog dijela godine, trebaju osmisliti i dodatnu proizvodnju proizvoda/usluga, koji imaju suprotnu cikličnost. Tako, na primjer, tokom zimskih mjeseci se znatno više prodaju čajevi i drugi topli napici ili smrznuta hrana. S druge strane, recimo prodaja sendviča za učenike/ce i studente/ice je izražena tokom trajanja školske i akademske godine, dok je tokom ljetnih mjeseci znatno smanjena.

Inicijalnu investiciju posmatramo odvojeno i ne računamo je u ukupne troškove, s obzirom na to da oni nastaju prije pokretanja operativnog rada preduzeća. Nekada se u tabeli kao dodatna kolona prije prvog mjeseca mogu dodati iznosi inicijalnih ulaganja, kako bi se lakše mogli uočiti i pratiti.

Zbirni troškovi po kategorijama (KM)	Projicirani mjesečni troškovi												UKUPNO 2014
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Jul	August	Septembar	Oktober	Novembar	Decembar	
Troškovi bruto plaće zaposlenih													
Troškovi plaćanja repromaterijala													
Troškovi plaćanja usluga drugih													
Troškovi raznih dozvola													
Troškovi rezervnih dijelova													
Troškovi goriva													
Troškovi održavanja opreme													
Troškovi bankarskih usluga													
Troškovi telefona i interneta													
Troškovi električne energije													
Troškovi marketinga													
Troškovi komunalnih usluga													
Troškovi administracije preduzeća - računovodstvo													
Troškovi osiguranja opreme													
Troškovi za istaknutu firmu													
Kupovina opreme													
Troškovi kamata na kredit													
Troškovi marketinga													
Troškovi amortizacije													
Troškovi...													
Troškovi...													
Troškovi...													
Ostali neplanirani troškovi poslovanja													

U okviru ovog dijela poslovnog plana potrebno je detaljno predstaviti svaki od troškova koji se navodi u tabeli s podacima koji su prikupljeni tokom pripreme poslovnog plana ili prema najboljoj procjeni koju može dati onaj ko želi realizirati preduzetničku ideju. U procjeni visine pojedinačnih troškova često je od pomoći i ako možemo razgovarati s nekim pojedincima/kama koji/e se već bave sličnom djelatnošću kako bismo imali što bolji osjećaj za novčane veličine koje se projiciraju. Na primjer, koliko možemo očekivati da potrošimo el. energije za jedan mjesec, kolike su nabavne cijene pojedinih vrsta repromaterijala, gdje ih je i od koga najbolje kupovati, ko su korektni poslovni partneri s kojima se može uspješno sarađivati itd.

Inače, onaj ko tek pokreće biznis, većinu svojih nabavki će morati plaćati unaprijed, a to dosta otežava održanje likvidnosti poslovanja. Tu su posebno značajni i troškovi najma prostora ako se planira raditi u iznajmljenom prostoru, troškovi bruto plaća, troškovi repromaterijala, troškovi distribucije proizvoda/usluga i slično. Kako bi se olakšala pozicija u pogledu održavanja likvidnosti, i oni koji počinju biznis trebaju u što većoj mjeri insistirati na avansnim uplatama, davanju dodatnog popusta na avansne uplate, zahtijevati bankarske garancije za plasman proizvoda, insistirati na držanju što manjih zaliha repromaterijala i gotovih proizvoda, vrlo aktivnoj prodaji proizvoda/usluga, jakim i dobro osmišljenim ciljanim marketinškim aktivnostima itd.

U nastavku navodimo jedan realan primjer izračuna troškova amortizacije. Napominjemo da amortizacija predstavlja trošak za preduzeće, ali ne i novčani odliv sredstava. Kada budemo kupovali novo stalno sredstvo nakon što se postojeće potroši, tada će amortizacija predstavljati i novčani odliv u iznosu koji potrošimo za kupovinu zamjenskog stalnog sredstva.

„Pri obračunu amortizacije korištene su uobičajene stope amortizacije za ovakvu vrstu imovine i mašina. Mašine se dosta ravnomjerno troše tokom perioda eksploatacije, te je primijenjena jedna stopa amortizacije. Stalna sredstva će biti nabavljena u okviru početne investicije, a kasnije će se tek nabavljati oprema znatno manje vrijednosti oko 1.000 KM godišnje, što neće uzrokovati rast troškova amortizacije s obzirom na to da će se računovodstveno ova oprema otpisivati pri nabavci zbog male novčane nabavne vrijednosti.

Stalno sredstvo	Nabavna vrijednost	Godišnja stopa amortizacije	Trošak amortizacije
Kamion	60.000	15%	9.000
Oprema	10.000	10%	1.000
Proizvodna hala i skladište	200.000	2,50%	5.000
UKUPNO			15.000

Obračun amortizacije stalnih sredstava

Ukupna vrijednost stalnih sredstava je projicirana na 270.000 KM. Na osnovu tog iznosa je procijenjen godišnji iznos amortizacije u visini od 15.000 KM. Kada se taj iznos amortizacije preračuna na godišnji obim proizvodnje od 120.000 komada proizvoda, dobije se amortizacija po jednom prosječnom proizvodu u iznosu od 0,125 KM.“

Kada imamo sve elemente prihoda i troškova, objedinjujemo ih u tabeli bilansa uspjeha, te računamo pokazatelje bruto dobiti, poreza na dobit i neto dobiti. Projekciju bilansa uspjeha vršimo po godinama, kako je to navedeno u narednoj tabeli. Tako od projiciranih ukupnih prihoda oduzimamo projicirane ukupne troškove da bismo dobili bruto dobit. Iznos bruto dobiti pomnožimo s 10% (odnosno koeficijent 0,1) kako bismo dobili iznos poreza na dobit koji preduzeće treba platiti ako planira ostvarenje pozitivne bruto dobiti. Kada od bruto dobiti oduzmemo iznos poreza na dobit, dobijemo iznos neto dobiti. Navedeno je predstavljeno u narednoj tabeli.

Kada iznos neto dobiti u jednoj godini podijelimo s procijenjenim ukupnim godišnjim prihodom, dobijemo procentualnu godišnju maržu. Ta marža se na godišnjem nivou u prosjeku kreće oko 10-15%, a ovisno o pojedinim industrijama i djelatnostima. Moguće je izračunati i prosječnu ostvarenu neto dobit za posmatrani period od 5 godina.

Za opravdanost pokretanja realizacije preduzetničke ideje bi godišnja neto marža trebala iznositi najmanje 10% kako bi postojalo dovoljno opravdanosti za ulazak u investiciju. Često se dešava da u toku prve godine poslovanja preduzeće ne ostvari dovoljno prihoda i kao rezultat poslovanja ima gubitak. Međutim, već u drugoj godini bi trebalo biti u mogućnosti da ostvari pozitivno poslovanje jer ako ni u drugoj godini ne ostvari profit iz poslovanja, tada je upitna tržišna atraktivnost preduzetničke ideje.

Projicirani godišnji bilans uspjeha					
Zbirni prihodi po kategorijama (KM)	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Prihodi od proizvoda/usluge 1					
Prihodi od proizvoda/usluge 2					
Prihodi od proizvoda/usluge 3					
Prihodi od proizvoda/usluge 4					
Prihodi od proizvoda/usluge 5					
Prihodi od proizvoda/usluge 6					
(1) UKUPNI PRIHODI					
Zbirni troškovi po kategorijama (KM)					
Troškovi bruto plaće zaposlenih					
Troškovi plaćanja repromaterijala					
Troškovi plaćanja usluga drugih					
Troškovi raznih dozvola					
Troškovi rezervnih dijelova					
Troškovi goriva					
Troškovi održavanja opreme					
Troškovi bankarskih usluga					
Troškovi telefona i interneta					
Troškovi električne energije					
Troškovi marketinga					
Troškovi komunalnih usluga					
Troškovi administracije preduzeća - računovodstvo					
Troškovi osiguranja opreme					
Troškovi za istaknutu firmu					
Kupovina opreme					
Troškovi kamata na kredit					
Troškovi marketinga					
Troškovi amortizacije					
Troškovi...					
Troškovi...					
Troškovi...					
Ostali neplanirani troškovi poslovanja					
(2) UKUPNI TROŠKOVI					
(3) Bruto dobit (1) - (2)					
(4) Porez na dobit (10%)					
(5) Neto dobit (3) - (4)					
% Neto dobit (5)/(1)					
Prosječna neto dobit (%)					

Nakon što se izračuna projicirana neto dobit po godinama, utvrđuje se period povrata ulaganja. Onobično iznosi nekoliko godina. Na primjer, ako je projicirana godišnja neto dobit po godinama bila sljedeća:

	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Projicirana neto dobit po godinama u (KM)	10.000	15.000	20.000	20.000	20.000

Ako je ukupna investicija za pokretanje realizacije preduzetničke ideje iznosila 45.000 KM, period povrata ulaganja će iznositi 3 godine, a nakon toga preduzeće će početi ostvarivati zaradu preko iznosa prvobitno investiranih sredstava.

U nastavku dajemo prikaz realnog biznisa i projiciranog bilansa uspjeha. Radi se o projektu Izgradnje rashladno distributivnog centra za preradu i pakovanje voća, povrća i šumskih plodova.

Zbirni prihodi po kategorijama (KM)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Prihodi od rada preduzeća	468,000	562,000	675,000	776,250	892,688
Gotovina od kredita	-	-	-	-	-
Ostali prihodi	-	-	-	-	-
UKUPNI PRIHODI	468,000	562,000	675,000	776,250	892,688
Bruto plaće zaposlenih	135,000	145,000	150,000	150,000	150,000
Troškovi repromaterijala (cca 35%)	163,800	196,700	236,250	271,688	312,441
Troškovi električne energije	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Troškovi vode	840	900	900	900	900
Bezalkoholna pića	18,876	22,651	27,181	32,618	39,141
Troškovi kupovine voća	4,800	5,760	6,912	8,294	9,953
Ostali troškovi	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Troškovi marketinga	4,200	-	-	-	-
Knjigovodstvene usluge	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Printing i kancelarijski materijal	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Šećer u malom pakovanju	800	830	860	890	920
Troškovi repromaterijala za čišćenje	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
KJKP Rad - odvoz otpada	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Internet	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Vodovod i kanalizacija	850	900	900	900	900
Software/Fiskalna kasa	600	600	600	600	600
BH Telecom	180	200	200	200	200
Troškovi amortizacije	74,058	74,058	74,058	74,058	74,058
Kamata na kredit	24,200	35,800	32,488	28,754	25,104
UKUPNI TROŠKOVI	442,164	497,359	544,309	582,862	628,177
BRUTO DOBIT (PRIHODI - TROŠKOVI)	25,836	64,641	130,691	193,388	264,511
POREZ NA DOBIT (10%)	2,584	6,464	13,069	19,339	26,451
NETO DOBIT	23,252	58,177	117,622	174,049	238,060
PROFITNA MARŽA	4.97%	10.35%	17.43%	22.42%	26.67%
Prosječna profitna marža	16.37%				

Projicirani bilans stanja

Nakon utvrđivanja projiciranog bilansa uspjeha, vršimo izradu projiciranog bilansa stanja. Kada se tek pokreće preduzeće, u bilansu stanja imamo osnivački kapital na strani pasive i novčana sredstva na računu na strani aktive preduzeća. Vremenom, kako preduzeće investira i kupuje različitu opremu, tako se proširuje aktiva preduzeća s drugim vrstama imovine, a također i strana pasive se povećava kada se uzimaju kratkoročni ili dugoročni krediti.

Bilans stanja se pravi na kraju prve godine poslovanja. Tako na primjer ako je osnivački kapital preduzeća 10.000 KM, a preduzeće je uzelo i dugoročni kredit u iznosu od 5.000 KM koje još nije počelo otplaćivati zbog grace perioda od godinu dana, te je tokom prve godine kupilo mašinu za 3.000 KM, repromaterijal koji se nalazi na zalihama u iznosu od 4.000 KM, zalihe gotovih proizvoda u vrijednosti od 3.000 KM i ostalo je 5.000 KM na računu preduzeća, tada bi bilans stanja izgledao na sljedeći način:

Aktiva preduzeća		Pasiva preduzeća	
Mašine i oprema	3.000 KM	Osnivački kapital	10.000 KM
Zalihe repromaterijala	4.000 KM	Dugoročni kredit	5.000 KM
Zalihe gotovih proizvoda	3.000 KM		
Novac na računu	5.000 KM		
UKUPNO AKTIVA	15.000 KM	UKUPNO PASIVA	15.000 KM

Važno je za preduzeće da uvijek ima dovoljno obrtnih sredstava u novčanom obliku, kako bi moglo nesmetano poslovati. Tek osnovana preduzeća uglavnom imaju problem s nedovoljno tražnje, te usljed toga i s nedovoljnom količinom novca na računu preduzeća.

U aktivi preduzeća mogu postojati i potraživanja od kupaca za isporučene proizvode/usluge, te bi osim proizvodnje i prodaje, posebnu pažnju trebalo posvetiti i politici naplate prodanih proizvoda/usluga. Ona potraživanja koja se nisu naplatila duže od godinu dana se iz redovnih potraživanja iskknjižavaju na sumnjiva i sporna potraživanja. Vršiti se utuženje za naplatu istih kod općinskog suda.

Inače se u praksi izrada projiciranog bilansa stanja nešto rjeđe vrši od projekcija bilansa uspjeha i gotovinskih tokova, jer je kreditorima često važniji podatak koliki se očekuju prihodi od rada, kao i da li će preduzeće kontinuirano imati zadovoljavajuću likvidnost, nego kakvom će imovinom raspolagati na kraju svake godine za koju se vrše projekcije. I kada se vrše projekcije bilansa stanja, one se najčešće vrše za period od 2 godine, a ne za cijeli period od 5 godina.

U nastavku dajemo primjer jednog realnog bilansa stanja:

Saldo stanja na dan 31. 12. u (000) KM

Projekcija bilansa stanja preduzeća	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
1. STALNA SREDSTVA I DUGOROČNI PLASMANI	8.281	7.156	6.031	4.906	3.780	2.651
1.1 Zemljište	450	450	450	450	450	450
1.2 Građevinski objekti	600	570	540	510	480	450
1.3 Postrojenja, oprema i transportna sredstva	7.010	5.959	4.908	3.857	2.806	1.751
1.4 Ostala osnovna sredstva	221	177	133	89	44	0
2. TEKUĆA SREDSTVA	176	1.301	2.426	3.677	4.802	6.873
2.1 Novac i novčani ekvivalenti	50	1.175	2.300	3.551	4.676	6.747
2.2 Potraživanja	50	50	50	50	50	50
2.3 Zalihe gotovih proizvoda	76	76	76	76	76	76
3. (1+2) POSLOVNA AKTIVA	8.457	8.457	8.457	8.583	8.582	9.524
4. KAPITAL	8.357	8.357	8.357	8.357	8.357	8.357
5. DUGOROČNE OBAVEZE	0	0	0	0	0	0
6. KRATKOROČNE OBAVEZE	100	100	100	100	100	100
7. (4+5+6) POSLOVNA PASIVA	8.457	8.457	8.457	8.457	8.457	8.457

Projekcija novčanih tokova (cash flow)

I na kraju je potrebno izraditi novčani tok preduzeća (cash flow). Ovdje je potrebno naglasiti da postoje dvije različite vrste novčanih tokova. Jedan koji se radi na kraju godine kao zvaničan finansijski izvještaj i koji pokriva cijelu godinu, a drugi koji predstavlja novčani tok po projektnom pristupu, gdje se za prvu godinu prati tokom svakog mjeseca, a kasnije na godišnjem nivou. Za poslovni plan je važnija izrada novčanog toka po projektnom pristupu.

Važno je da na kraju svakog mjeseca novčani tok bude pozitivan, odnosno da je preduzeće u mogućnosti izmiriti dospjele obaveze. Također je važno još nekoliko napomena, a to su:

1. Troškovi amortizacije se ne stavljaju u novčani tok, s obzirom na to da ne predstavljaju direktan odliv novčanih sredstava. Mogu se staviti ispod tabele novčanog toka radi lakšeg praćenja. To je vidljivo u narednoj tabeli gdje su procijenjeni mjesečni troškovi amortizacije iznosili 1.250 KM, odnosno godišnji troškovi u iznosu od 15.000 KM.

2. Postoje početna novčana sredstva u vidu novca koja se nalaze na računu preduzeća nakon uplate osnivačkog kapitala preduzeća. To je vidljivo iz tabele „Početna gotovina“, ćelije obojene zelenom bojom, gdje je u ovom slučaju početna gotovina iznosila 5.000 KM.

Projicirani mjesečni cash flow za preduzeće													2023.
Zbirni prilivi po kategorijama (KM)	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni	Juli	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
Novi prihodi od prodaje korpi od pruča	-	-	92.263	110.716	119.942	129.168	138.395	147.621	156.847	166.074	175.300	184.526	1.420.853
Prihodi od postojeće trgovine posuđem	5.000	6.000	7.000	8.000	8.000	8.000	10.000	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	100.000
Ostali prihodi preduzeća (prihodi od transporta robe. Kupci plaćaju transport: 4 kamiona x 2.000 EUR mjesečno)	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	187.200
UKUPNI PRILIVI	20.600	21.600	114.863	134.316	143.542	152.768	163.995	171.221	182.447	191.674	200.900	210.126	1.708.053
Bruto plaće zaposlenih	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	41.400
Troškovi plaćanja proizvođača korpi	-	-	54.474	65.268	70.816	76.263	81.711	87.158	92.605	98.052	103.500	108.947	838.895
Troškovi električne energije	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Troškovi goriva i prijevoza gotovih proizvoda	-	-	7.000	10.500	10.500	10.500	10.500	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	119.000
Troškovi kupovine i transporta posuđa	4.000	4.800	5.600	6.400	6.400	6.400	8.000	6.400	8.000	8.000	8.000	8.000	80.000
Troškovi servisa i održavanja kamiona	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000
Troškovi održavanja opreme	-	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kamiona	-	-	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.500
Troškovi marketinga	-	1.000	-	-	1.000	-	-	1.000	-	1.000	-	1.000	5.000
Troškovi bankarskih usluga	50	50	50	70	80	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Troškovi telefona i interneta	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	1.000
Troškovi raznih dozvola, naknada za rad i sl.	200	200	200	200	-	200	200	200	200	200	100	100	2.000
Troškovi za izaknutu firmu	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200
Troškovi komunalnih usluga	100	120	150	150	150	150	100	100	100	100	140	140	1.500
Troškovi administracije preduzeća - računovodstvo	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Kupovina opreme	-	500	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	1.000
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	50	50	100	150	150	100	100	50	50	100	50	50	1.000
UKUPNI TROŠKOVI	8.380	10.500	72.754	88.018	94.276	99.393	105.891	114.188	120.235	126.733	131.090	137.537	1.090.115
NETO RAZLIKA	12.220	11.100	42.109	46.297	49.266	53.375	58.104	57.033	62.212	64.941	69.810	72.589	
Početna gotovina	-	12.220	23.320	65.429	111.727	160.993	214.368	272.473	329.506	391.718	456.659	526.469	
Otpisna kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Krajnji gotovinski saldo	12.220	23.320	65.429	111.727	160.993	214.368	272.473	329.506	391.718	456.659	526.469	599.058	
Procijenjeni troškovi amortizacije	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000

Kada od ukupnih priliva na mjesečnom nivou oduzmemo ukupne odlive sredstava, dobijemo „Neto razliku“ na mjesečnom nivou. Na taj iznos dodajemo početnu gotovinu, koja je u prvom mjesecu jednaka sredstvima koja preduzeće planira da ima na računu prilikom osnivanja, a u svakom narednom mjesecu kao saldo gotovine na kraju prethodnog mjeseca označen kao „Krajnji gotovinski saldo“ u prethodnoj tabeli.

Ako imamo kredit, potrebno je planirati otplatu glavnice kredita koji se nalazi u redu označenom kao „Otplata kredita“. Ovdje ne ulazi kamata koja se plaća, jer se troškovi kamate nalaze unutar prethodne tabele kao jedan od troškova (odliva) preduzeća. Zbirno posmatrano na mjesečnom nivou, kamata i otplata čine mjesečni anuitet. U prethodnom primjeru nema troškova kamate, odnosno odliva po tom osnovu, jer preduzeće nije bilo planiralo uzimati kreditna sredstva.

I na kraju imamo „Krajnji gotovinski saldo“ koji nam pokazuje koliko će preduzeću ostati novca na kraju svakog posmatranog mjeseca. Važno je da ovdje iznos na kraju svakog mjeseca bude pozitivan, što pokazuje da će preduzeće imati dovoljno sredstava da izmiri svoje mjesečne obaveze. Ako to nije slučaj, tada treba ili povećati iznos početne gotovine, ili smanjiti plaćanje u tom mjesecu ili osmisliti kako povećati prihode u tim mjesecima u kojima se pojavljuje negativan novčani tok. Možda je potrebna jača promocija, možda izvršiti kasniju nabavku repromaterijala, ili tražiti od kupaca da uplate avansno za proizvode uz određeni popust na cijenu itd., a moguće je planirati i posebnu pozajmicu od vlasnika, od porodice ili prijatelja u tom mjesecu. Uglavnom, potrebno je osigurati da novčani tok bude pozitivan.

Na godišnjem nivou je slična projekcija kao što je vidljivo u narednoj tabeli. Iz tabele je vidljivo da je očekivano da preduzeće ima pozitivan novčani tok tokom cijelog perioda za koji je vršena projekcija (2023-2028. godina).

Projicirani godišnji cash flow (2023-2027)					
Zbirni prilivi po kategorijama (KM)	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
Novi prihodi od prodaje korpi od pruča	1.420.853	2.406.360	2.646.996	2.911.696	3.202.865
Prihodi od postojeće trgovine posuđem	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ostali prihodi preduzeća (prihodi od transporta robe. Kupci plaćaju transport: 4 kamiona x 2.000 EUR mjesečno)	187.200	187.200	187.200	187.200	187.200
UKUPNI PRILIVI	1.708.053	2.693.560	2.934.196	3.198.896	3.490.065
Zbirni odlivi po kategorijama (KM)					
Bruto plaće zaposlenih	41.400	41.400	41.400	41.400	41.400
Troškovi plaćanja proizvođača korpi	838.895	1.307.368	1.438.105	1.581.916	1.740.107
Troškovi električne energije	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi goriva i prijevoza gotovih proizvoda	119.000	168.000	184.800	203.280	223.608
Troškovi kupovine i transporta posuda	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Troškovi servisa i održavanja kamiona	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi održavanja opreme	500	500	500	500	500
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kamiona	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Troškovi marketinga	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Troškovi bankarskih usluga	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi telefona i interneta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi raznih dozvola, naknada za rad i sl.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Troškovi za istaknutu firmu	200	200	200	200	200
Troškovi komunalnih usluga	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Troškovi administracije preduzeća-računovodstvo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Kupovina opreme	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UKUPNI TROŠKOVI	1.108.995	1.628.468	1.776.005	1.938.296	2.116.815
NETO RAZLIKA	599.058	1.065.092	1.158.191	1.260.600	1.373.250
Početna gotovina	5.000	604.058	1.669.150	2.827.341	4.087.940
Krajnji Gotovinski saldo	604.058	1.669.150	2.827.341	4.087.940	5.461.190
Procijenjeni troškovi amortizacije opreme	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000

14. PROCJENA EKONOMSKE USPJEŠNOSTI REALIZACIJE INVESTICIJE

Nakon što završimo s izradom projiciranog novčanog toka preduzeća, vršimo procjenu ekonomske uspješnosti realizacije investicije. Postoje dvije grupe pokazatelja. Jedni su tzv. statički pokazatelji uspješnosti investicije, a drugi tzv. dinamički pokazatelji. Statički pokazatelji pokazuju omjer između određenih ekonomskih kategorija vezanih za ulaganje, kao što su omjer prihoda i rashoda na nivou jedne godine, koje označavamo kao pokazatelj ekonomičnosti. Na primjer, bolje je što je ovaj pokazatelj veće vrijednosti, jer pokazuje da preduzeće ostvaruje više jedinica prihoda po jednoj jedinici troškova. Uobičajeno se ovaj pokazatelj kreće oko 1,10, što pokazuje da su ukupni prihodi za oko 10% veći od ukupnih troškova, mada su mogući i veći iznosi ovisno o djelatnosti i uspješnosti preduzeća.

Inače, postoji veći broj pokazatelja uspješnosti investicije, a najznačajniji su pokazatelji profitabilnosti: profitna marža, povrat na uloženi kapital (ROE), povrat na imovinu preduzeća (ROA), povrat na investiciju (ROI), prethodno navedeni pokazatelj ekonomičnosti, neto sadašnja vrijednost ulaganja (NPV), itd.

Generalno posmatrano, uspješne su investicije koje se vrate u periodu 5-6 godina i imaju godišnji povrat na ulaganja u iznosu od oko 16-20% na visinu investicije. Prosjek povrata investicije se kreće oko 7 godina. To znači da ako nam je ukupno ulaganje 100.000 KM, tada se svake godine ostvari neto dobit u visini od 14.286 KM. Manji biznisi mogu imati i nešto veću zaradu ako dobro pogode djelatnost kojom će se baviti. Na primjer, servisi elektronike u automobilima i kamionima ne zahtijevaju visoka ulaganja, ali ukoliko preduzetnik/ca posjeduje ova specifična znanja, može u periodu od 3 godine zaraditi uložena sredstva. U nastavku dajemo prikaz nekih statičkih pokazatelja uspješnosti investicije na jednoj realnoj investiciji proizvođača/ica namještaja.

Pokazatelj	2023.	2024.	2025.	2026.
Ukupan prihod na utrošena sredstva (Prihodi/Rashodi)	1,52	1,64	1,64	1,64
Ukupan prihod po 1 zaposleniku/ci (000) (Prihodi/Broj zaposlenih)	569.351,00	897.853,33	978.065,33	1.066.298,53
Ukupan rashod po 1 zaposleniku/ci (000) (Rashodi/Broj zaposlenih)	374.664,91	547.822,81	597.001,75	651.098,60
Bruto dobit po 1 zaposleniku/ci (Bruto dobit/Broj zaposlenih)	194.686,09	350.030,53	381.063,58	415.199,94
Neto dobit po 1 zaposleniku/ci (Neto dobit/Broj zaposlenih)	175.217,48	315.027,47	342.957,22	373.679,94
Rentabilnost investicije (Neto dobit/Investicija)	1,22	2,20	2,39	2,61
Interna akumulativnost ((Neto dobit + Amortizacija)/Investicija)	1,26	2,23	2,43	2,64
Bruto dobit na ukupna sredstva (Bruto dobit/Ukupan prihod)*100	34,19	38,99	38,96	38,94
Neto dobit na ukupna sredstva (Neto dobit/Ukupan prihod)*100	30,77	35,09	35,06	35,04

Iz prethodne tabele je vidljivo da su u 2023. godini prihodi bili za 52% veći od rashoda. Razlog tome je što navedeno preduzeće najznačajniji dio proizvodnje plasira na tržištu Njemačke, dok proizvodnju realizira u Bosni i Hercegovini.



15. ANALIZA RIZIKA REALIZACIJE INVESTICIJE

Rizici predstavljaju okolnosti i događaje koji mogu dovesti do toga da se postavljeni planovi i projekcije ne realiziraju u planiranom obimu, dinamici ili s očekivanim rezultatima. Oni se razlikuju kod svake investicije i stoga ih je potrebno posmatrati specifično za svaki projekt. Rizici mogu biti interne naravi vezani za samo preduzeće, ili eskterne naravi vezani za okruženje. Interni rizici mogu biti na primjer poput rizika vezanih za požar, što je npr. čest slučaj kod fabrika namještaja, sušara za drvo, peletara ili proizvodnje drvenih briketa. Rizici mogu biti vezani i za neplanirano ispuštanje otpadnih materija iz proizvodnog procesa, eksplozija, kao npr. u proizvodnji municije, u skladištenju goriva, ili npr. u napuštanju ključne radne snage iz preduzeća, kao što je u proizvodnji čokolade ili druge vrste hrane, programiranju, gdje se zahtijevaju specifična znanja i iskustva.

Unutrašnjih rizika ima veliki broj, te se za veće kompanije vrše i procjene rizika kao i donošenje mjera za zaštitu od rizika.

Kod unutrašnjih rizika radi se o poslovnim rizicima koji mogu utjecati na poslovanje novoosnovanog preduzeća. To su:

1. Organizacioni rizik
2. Rizik kadrova
3. Rizik strukture sredstava
4. Rizik upotrebe resursa
5. Rizik ulaganja kapitala
6. Rizik uspješnosti
7. Operativni rizik.

Kao vanjski rizici se mogu pojaviti sljedeći:

1. Rizik od promjene zakonske regulative
2. Rizik od poplave, zemljotresa, klizišta i drugih elementarnih nepogoda
3. Rizik od sukoba, nemira, nereda sa štetnim posljedicama po preduzeće (sigurnosni rizici)
4. Rizik od nezakonitih djelovanja konkurencije (bilo je slučajeva paljevine proizvodnih pogona i objekata)
5. Rizik od kriminala, reketiranja osoba iz kriminalnog podneblja, nezakonitog ponašanja predstavnika institucija, ucjene (npr. za dobijanje potrebnih dozvola)
6. Rizik od promjene navika potrošača/ica, trendova, okolinskih regulativa (npr. prelazak automobilske industrije na električnu energiju kao osnovni energent) itd.

Kako bi se mogle preduzeti odgovarajuće aktivnosti vezane za rizike, preporučeno je upravljanje rizicima na taj način da se oni eliminiraju, umanje, prenesu na neko treće lice, ili prihvate uz što bolji mehanizam umanjenja negativnih šteta. Tako je npr. za umanjenje rizika od pucanja vrelovoda za grijanje stambenih objekata za vrijeme iznimno hladnih perioda u toku godine moguće redovno vršiti njihovu inspekciju, popravljavanje sumnjivih tačaka te organiziranje interventnih timova koji mogu u kratkom roku popraviti vrelovod ukoliko se desi njegovo pucanje (eksplozija).

Postupanje po rizicima/odgovor na rizike

Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti vjerovatnoću nastupanja potencijalnog događaja i njegov negativan učinak. Vjerovatnoća i učinak smanjit će se izborom prikladnog odgovora na rizik. Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike. Rizici se mogu izbjeći, prenijeti, smanjiti (ublažiti) i prihvatiti.

Izbjegavanje rizika

Neki se rizici mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa. Valja istaknuti da je opcija ukidanja određene aktivnosti jedna od mogućih opcija. Npr. može se boljom zaštitom mašina ili korištenjem zaštitne opreme radnika/ca izbjeći rizik povređivanja radnika/ca. Također, ako se nalazimo pored vodotoka, čišćenjem i regulacijom istog, kao i izgradnjom adekvatne ograde oko proizvodnog pogona možemo se zaštititi od negativnih efekata bujičnih poplava.

Prenošenje rizika

Najbolji odgovor na neke rizike može biti njihovo prenošenje trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Ova je opcija posebno dobra za ublažavanje finansijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primjer prijenosa rizika jest korištenje osiguravajućeg društva kojem ćemo platiti preuzimanje rizika. Najčešće osiguravamo opremu ili proizvodni pogon za slučaj požara, bujičnih poplava, zemljotresa itd.

Smanjivanje/ublažavanje rizika

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se najuobičajenijim odgovorom na rizike, što znači da se preduzimaju radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka ili/i učinak rizika. Radnje koje investitor preduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika zapravo su kontrolne aktivnosti. Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno preduzimanje radnji (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivom nivou. Rukovodilac/teljka mora obrazložiti svoju reakciju (odgovor) na rizik, posebno u slučaju kada je rizik prihvaćen, te ne preduzima dodatne radnje. Osim sagledavanja najboljih odgovora na rizike, potrebno je razmotriti i to javljaju li se pri tome prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka, odnosno javljaju li se slučajevi koji nude pozitivne prilike a da istovremeno ne stvaraju i prijetnje.

Prihvatanje rizika

Jedan od odgovora na rizike može biti i prihvatanje rizika bez preduzimanja dodatnih radnji. Čak ako se rizik i ne može prihvatiti, može se dogoditi da mogućnosti za preduzimanje određenih mjera u vezi s nekim rizicima mogu biti ograničene ili troškovi preduzimanja radnji mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi. U takvim slučajevima odgovor može biti prihvatanje postojećeg nivoa rizika te investitor priprema planove postupanja za rješavanje učinaka koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.



16. OSIGURANJE KREDITA (KOLATERALI)

Ako je za realizaciju investicije neophodno uzimanje kreditnih sredstava, tada je najčešće potrebno osigurati i odgovarajući zalog (kolateral) za dobijena kreditna sredstva. Kolateral može biti nekretnina, namjenski depozit, mjenica ili kombinacija navedenih sredstava osiguranja. Kreditna sredstva inače uzimamo samo kada su neophodna i u mjeri u kojoj su neophodna.

Najčešće osiguranje kredita jeste putem zalaganja nekretnina koje banke najviše traže. Procijenjena tržišna vrijednost kolaterala treba biti veća od ukupne vrijednosti uzetih kreditnih sredstava. U posljednje vrijeme je tržišna vrijednost kolaterala oko 1,2 – 1,5 puta veća od vrijednosti kolaterala, a za neka reprezentativnija preduzeća koja imaju mogućnosti dati dodatne garancije i u identičnoj vrijednosti zaduženja.

Kada se daju mjenice vlasnika preduzeća, onda se garantira i cjelokupnom imovinom fizičkog lica. Stoga treba posebno biti oprezan kod davanja ličnih mjenica pojedinaca/ki bankama. Moguće je dati i samo mjenice koje glase na preduzeće, čime se za obaveze prema bankama garantira cjelokupnom imovinom preduzeća, pored datog kolaterala i banka praktično može da po volji bira primarni način osiguranja kredita.

Ovdje je potrebno planirati i određene troškove koji prate proces zalaganja imovine u vidu notarskih troškova, troškova osiguranja imovine, te gubitak vremena koji iziskuje zalaganje imovine.

17. NEKA PRAKTIČNA ISKUSTVA U IZRADI POSLOVNOG PLANA

Realan proces izrade poslovnog plana traje oko 30 dana, a ovisi o dostupnosti potrebnih podataka, istraživanjima nabavnog i prodajnog tržišta te mogućim načinima proizvodnje željenih proizvoda i usluga. Za izradu je potreban veliki broj različitih podataka koji se prikuplja putem ankete, posmatranjem potrošnje, istraživanjem statistike, prikupljanjem podataka od eksperata, na sajmovima, kafanama i slično. Ako možemo prikupiti iskustvo nekoga ko je već angažiran u proizvodnji proizvoda/usluga kojim se nastojimo baviti, ono nam može u kratkom roku znatno povećati fond informacija, uštediti značajne troškove i reducirati broj problema na koje ćemo naići u procesu proizvodnje i prodaje proizvoda/usluga.

Poslovni plan se radi u 2 ili 3 iteracije, ovisno o podacima kojima raspolažemo, složenosti i obimu poslovnog plana. U svakoj narednoj iteraciji popunjavamo uočene praznine u podacima, tekstu, analizi i procjenama. U prvoj fazi analiziramo ideju, tržište, konkurente/ice, vršimo anketiranje potencijalnih kupaca, razrađujemo poslovni model, analiziramo tehničko-tehnološki proces, procjenjujemo potreban broj i strukturu zaposlenih, čitamo statističke izvještaje, analiziramo trendove u potrošnji, razrađujemo vrijednost proizvoda/usluge za kupce itd. U prvoj fazi trebamo doći do procjene visine ukupnih prihoda kako u prvoj godini, tako i u nekoliko narednih godina.

U drugoj pak fazi vršimo finansijske izračune troškova, pravimo procijenjene finansijske izvještaje, bilans uspjeha, bilans stanja, novčane tokove, računamo pokazatelje uspješnosti preduzetničke djelatnosti, analiziramo moguće rizike kao i načine na koje se navedeni rizici mogu izbjeći, umanjiti ili prenijeti na neko treće lice (osiguranje).

- Prvo pišemo inicijalne podatke koje imamo po uobičajenom sadržaju poslovnog plana. To su neke generalne informacije o nosiocu/teljici investicije, dosadašnjem radu ako postoje, vrsti djelatnosti kojom se preduzetnik/ca planira baviti itd. Nakon toga se prikupljaju nedostajući podaci i lagano se popunjava struktura poslovnog plana povezujući sve dijelove investicije u jednu smišljenu cjelinu.
- Zatim analiziramo konkurente/ice i osmišljavamo svoj poslovni model. Ako je konkurencija već dobro pozicionirana na tržištu, teško ćemo uspjeti. Trebamo probati tržištu ponuditi nešto novo, na drugačiji način, neku novu vrijednost koja nije već dostupna. Također, ako su konkurenti/ce ozbiljna preduzeća, ona će brže moći ugroziti našu tržišnu poziciju, bilo kroz nuđenje istih ili boljih proizvoda/usluga, dampinške cijene, jaču promociju i slično.

- Koristimo razgovor s porodicom i potencijalnim kupcima, internet, statističke publikacije, posmatranje, ankete, fokus grupe, razgovore sa stručnjacima, eventualno privrednicima/ama iz iste branše kako bismo što bolje procijenili bitne dijelove poslovnog plana.

- Nekada kada završimo poslovni plan imamo potrebu revidirati pojedine dijelove, čak i suštinski dio poslovnog plana ako se utvrdi da realizacija ideje nije profitabilna.

- Prikupljanje ulaznih podataka nekada u praksi traje i do 2 mjeseca i obavi se prije same izrade poslovnog plana.

- Za nekoga ko tek kreće u biznis velik je rizik da će napraviti krupnu grešku. Stoga je važno da se u biznis ne kreće prerano, već onda kada osoba ovlada svim bitnim informacijama za biznis i ima neophodno iskustvo u radu.

U nekim slučajevima je potrebno izvršiti registriranje preduzeća ili obrta kako bi se moglo krenuti u realizaciju poslovnog plana. U nastavku prvo dajemo najznačajnije aktivnosti s procjenom visine troškova ako se želi osnovati društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

- Pronalazak i zakup poslovnog prostora na ime osnivača/ice preduzeća (ako je potreban poslovni prostor)
- Pronalazak računovođe/tkinje i potpisivanje ugovora s njim/njom
- Sklapanje ugovora s advokatom/icom za registraciju (cca 1.000 KM)
- Definiranje ko su osnivači/ce preduzeća, koji je osnivački ulog i naziv firme
- Potpisivanje ugovora o osnivanju ako ima više osnivača/ica preduzeća
- Donošenje odluke o imenovanju direktora/ice (osnivači/ce je ovjeravaju u općini)
- Izjava o uplati kapitala – ovjerava se u općini
- Popunjavanje obrazaca sa suda (najčešće to radi advokat/ica)
- Uplata kapitala na privremeni račun preduzeća (minimum 1.000 KM)
- Uplata takse sudu 100 KM
- Odluka o pečatu i izrada pečata (50 KM)
- Otvaranje transakcionog računa u banci 30 KM
- Prijave direktora/ica i radnika/ca u Poresku upravu
- Kupovina i registracija fiskalne kase (700 KM)
- Spremni za otpočinjanje biznisa
- U roku od 60 dana od osnivanja preduzeća dostaviti Statut preduzeća sudu (advokat/ica)

Kao što je vidljivo iz prethodnog, osnivanje društva s ograničenom odgovornošću je nešto zahtjevniji proces, te se pojedinci/ke koji tek kreću u poslovne aktivnosti često odlučuju otvoriti obrt kao oblik pravnog lica. On je jednostavniji za rad, ima manje administrativnih procedura i jeftiniji je za funkcioniranje.

Na narednoj web-stranici⁴ se mogu pogledati detaljnije informacije o osnivanju obrta, a najznačajnije aktivnosti su date u nastavku.

Osnovni uslovi potrebni za registraciju obrta su da je lice državljanin/ka BiH, da je poslovno sposobno, da ispunjava opće i posebne zdravstvene uslove ako je to propisano i da mu nije izrečena mjera zabrane obavljanja obrta.

1. Obrt se registira u nadležnoj općinskoj službi a prilažu se sljedeći dokumenti:
 - Uvjerenje o državljanstvu – matični ured općine,
 - Uvjerenje o poslovnoj sposobnosti – Centar za socijalni rad,
 - Ljekarsko uvjerenje – Dom zdravlja,
 - Uvjerenje da nije izrečena mjera zabrane obrta – Općinski sud
 - Uvjerenje da je osoba na evidenciji nezaposlenih osoba – Zavod za zapošljavanje (samo ukoliko se lice nalazi na evidenciji nezaposlenih osoba kod nadležne službe)
2. Vršiti se izrada pečata (50 KM)
3. Dobijanje ID broja kod nadležne kantonalne poreske uprave (Obrazac POR-503)
4. Razvrstavanje obrtnika po klasifikaciji djelatnosti kod nadležne kantonalne službe za statistiku (Obrazac –RPS)
5. Otvaranje poslovnog računa u banci
6. Prijava vlasnika obrta na obavezno socijalno osiguranje kod nadležne ispostave Porezne uprave FBiH (Obrazac JS 3100)
7. Fiskalizacija kod ovlaštenog/e distributera/ke / servisera/ki fiskalnih sistema

Nakon registriranja obrta, može se krenuti u obavljanje poslovnih aktivnosti.



⁴ [Registracija obrta / Otvaranje obrta - Osnovne informacije](#)



Autor sadržaja: Armin Avdić

“Publikacija je izrađena u okviru projekta “Boljom upravom do bržeg ekonomskog rasta” (EGG2) kojeg podržava i finansira Vlada Kraljevine Norveške, a provodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u BiH.”

Sadržaj ove publikacije ne odražava nužno stavove Vlade Kraljevine Norveške, niti UNDP-a.