

## ULOGA BIZNIS PLANA U RAZVOJU POSLOVNIH AKTIVNOSTI PREDUZEĆA

### ROLE OF THE BUSINESS PLAN IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF THE COMPANY

dr Vuk Bevanda, docent<sup>39</sup>

dr Aleksandra Živaljević, docent<sup>40</sup>

dr Dragana Trifunović, docent<sup>41</sup>

---

**Sadržaj:** *Izrada poslovnog ili biznis plana je potrebna preduzeću ili preduzetniku da bi se razumela i prihvatila određena poslovna ideja ili poduhvat. Preduzeće ili preduzetnik pri tome moraju imati ili izraditi jasno definisane ciljeve i strategije, kao i poslovne poteze za realizaciju nameravanog biznisa i poslovnog poduhvata. Biznis plan preduzeća predstavlja sredstvo konkretizacije ideja koje želimo da prezentujemo drugima u cilju započinjanja novog poslovnog poduhvata ili razvoja postojeće delatnosti.*

**Ključne reči:** *biznis plan, preduzeće, preduzetnik, poslovanje, poslovni poduhvat*

---

**Abstract:** *Development of a business plan is necessary for a company or entrepreneur to understand and accept certain business idea or venture. The company or entrepreneur at the same time must have or create a clearly defined goals and strategies, as well as business moves for the realization of the intended business and business venture. The company business plan represents a means of concretization of ideas that we want to present to others in order to start a new business venture or develop existing activities.*

**Key words:** *business plan, enterprise, entrepreneur, business activities, business venture*

---

#### 1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koji su obeleženi ekonomskom krizom proteklih godina, preduzeća su se u najvećoj meri orijentisala na opstanak, zbog ograničenih sredstava kojima su rast i razvoj bili privremeno stavljeni u drugi plan do postepene konsolidacije tržišta i prilika u poslovnom okruženju. Međutim, dugoročno gledano, jasno je potpuna orijentacija na opstanak, umesto i na rast i razvoj poslovnih aktivnosti, dovodi do stagnacije preduzeća i opasnosti da dođe do prestanka rada preduzeća.

Opstanak, rast i razvoj preduzeća ne treba posmatrati odvojeno, već kao procese koji se odvijaju istovremeno i sinhronizovano. Rast i razvoj nastaju kao posledica njegove stalne težnje da se prilagodi promenama u okruženju, da iskoristi nove tržišne šanse, izbegne

---

<sup>39</sup> Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, Beograd, Srbija

<sup>40</sup> Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, Beograd, Srbija

<sup>41</sup> Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, Beograd, Srbija

opasnosti, i obezbedi kontinuitet efikasnog poslovanja. Da bi preduzeće iskoristilo efekat veličine i ekonomije obima koji su posledica procesa rasta i razvoja, ono mora izvršiti niz promena u unutrašnjoj organizacionoj strukturi, kao i u strukturi poslovanja svoje delatnosti.

Posledica rasta i razvoja preduzeća treba da bude stalno usavršavanje sistema upravljanja i uspostavljanje skladnijih odnosa preduzeća sa okruženjem. Upravljanje rastom i razvojem preduzeća znači donositi odluke o ciljevima, izvorima, pravcima, metodama i tempu ukupnjavanja njegove veličine, a u skladu sa internim i eksternim faktorima i okolnostima koji deluju na rast preduzeća. U procesu razvoja poslovnih aktivnosti i delatnosti preduzeća, kao i u slučaju započinjanja novog poslovnog poduhvata, veoma važnu ulogu ima *biznis plan*, kao dokument u kome se detaljno opisuju i analiziraju različite dimenzije poslovnog poduhvata.

## 2. POJAM I DEFINISANJE BIZNIS PLANA

Biznis plan se može definisati na više načina, od onih najuopštenijih, pa do shvatanja gde se konkretnije definišu bitni elementi biznis plana:

**Poslovni ili biznis plan** je dokument koji prati poslovanje savremenog preduzeća. Pre započinjanja novog poslovanja ili novog poslovnog poduhvata, neophodno je isplanirati i uskladiti akcije koje će to poslovanje omogućiti i izazvati. [1]

Poslovni ili biznis plan je dokument u kome se detaljno planira, opisuje, analizira i procenjuje ekonomska, finansijska i tržišna dimenzija određenog projekta ili novog poslovnog poduhvata. Kao element realizacije odgovarajućeg projekta ili novog poslovnog poduhvata, on treba da sagleda *sve bitne okolnosti i pretpostavke* u funkciji izvodljivosti i profitabilnosti projekta. To će se obezbediti sistematizovanjem, analizama i procenama opravdanosti nameravanog poduhvata. [2]



- 30.9.2011. odbranio doktorsku disertaciju pod nazivom »Osnivanje poslovnih inkubatora u funkciji podsticanja preduzetničkih aktivnosti i lokalnog ekonomskog razvoja u Republici Srbiji« na Fakultetu za poslovne studije
- 20.3.2008. odbranio magistarsku tezu »Uloga poslovnih inkubatora u podsticanju i razvoju preduzetništva« na Fakultetu za poslovne studije
- 05.07.2004. diplomirao na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu kao student generacije (srednja ocena 10,00), smer kompjuterski inženjering
- Od 15.marta 2005. stalno zaposlen na Fakultetu za poslovne studije (Univerzitet „Džon Nezbit“)
- Objavio je udžbenik, praktikum i veći broj radova na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima i konferencijama, u zbornicima i tematskim zbornicima, časopisima. Spisak objavljenih radova moguće je videti na sajtu Univerziteta „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije

Biznis plan predstavlja dokument koji detaljno opisuje preduzetnički projekat i procenjuje njegovu ekonomsku, finansijsku i tržišnu dimenziju – kako bi se razumela i obezbedila izvodljivost i profitabilnost nameravanih planiranih poslova i poslovnih aktivnosti. Taj plan sadrži detalje i modalitete poslovanja i budućeg poslovnog poduhvata.

Biznis plan se može svesti na SWOT analizu i u tom slučaju se definiše kao pisani dokument, pripremljen od strane preduzetnika, kojim se opisuju svi relevantni interni i eksterni faktori od značaja za osnivanje i poslovanje novog ili već postojećeg preduzeća. [3] Biznis plan se može osmisliti i primeniti i kroz marketing segment, pa bi u ovom slučaju marketinški deo biznis plana morao da utvrdi tražnju za određenim proizvodom ili uslugom. Ovde je svakako marketinški segment biznis plana od presudne važnosti ne bi li se ideja autora plana ostvarila.

Biznis plan predstavlja dokument kojim se definiše biznis, ono što se želi raditi i sadrži načine kako to postići. Sadrži sve ono što je bitno za posao – strukturu posla, opis proizvoda ili usluga, potencijalne korisnike, potencijale razvoja i finansije. Kako bi stručnjaci rekli, biznis plan predstavlja "stavljanje na papir" svega onoga što je bitno za celokupan poslovni poduhvat. [4]

Jednom rečju, biznis plan predstavlja jedan od najvažnijih instrumenata za uspešnu realizaciju i funkcionisanje poslovnog poduhvata preduzeća. Biznis plan pruža biznis ideji i preduzetničkoj viziji odgovarajuću formu i mehanizme za efikasno poslovanje.



*Doc. dr Aleksandra Živaljević je doktorirala na Katedri za upravljanje kvalitetom Fakulteta organizacionih nauka Univerzitetu Beogradu. Docent je na Fakultetu za poslovne studije Džon Nezbit univerziteta. Bila je prodekan za naučno-istraživački rad na Fakultetu za poslovne studije i menadžer kvaliteta Megatrend univerziteta. Takođe je predsednik Komisije za nepristrasnost osiguranje sertifikacionog tela "Management Systems Certification". Ima petnaestogodišnje iskustvo kao konsultant na projektima implementacije sistema za menadžment kvalitetom. Gostujući je predavač na Vienna International University, na Franklin University i trener po pozivu u YMSD Colsanting Europe. Objavila je više od 30 naučnih radova, od kojih su neki u SCI časopisima.*

### **3. ZNAČAJ I ULOGA BIZNIS PLANA**

Ciljevi izrade biznis plana preduzeća ogledaju se u *sagledavanju, analizi i ocenama svih bitnih aspekata i uticajnih faktora* dosadašnjeg i budućeg poslovanja, ocenama opravdanosti nameravanog posla i smanjenja rizika budućih ulaganja.

Pored toga, biznis plan je i jedan od *strateških instrumenata poslovne politike*. U tu svrhu može da posluži kao smernica u funkciji postizanja željenog uspeha u definisanoj poslovnoj

aktivnosti. Kroz tu funkciju biznis plan predstavlja i osnov za realizaciju strategije i obezbeđivanje neophodnih finansijskih, ljudskih i drugih resursa.

Treću funkciju biznis plan ostvaruje kroz *aktivnosti standardizacije i kontrole poslovanja preduzeća*. Kao dokument koji detaljno opisuje sve faze u poslovnom procesu, on je i jedan od standarda na bazi kojeg se mogu uočavati nepravilnosti/pravilnosti izvršenih poslovnih aktivnosti. Putem verifikovanog biznis plana vrši se kontrola poslovanja, sprovode neophodne korektivne akcije i usklađivanja poslovnih aktivnosti, odluka i planova. Tako kontrola dobija dimenzije sistematičnosti i sveobuhvatnosti, koje proizilaze iz sadržaja biznis plana. Revizija biznis planova, s druge strane, omogućava kontinuitet usavršavanja i poboljšanja poslovnih procesa, ali i poboljšanja kontrole poslovanja preduzeća. [2]

Ključni zadatak u procesu stvaranja biznis plana je inovativnost, racionalnost i optimizacija poslovnih procesa i poslovnih poduhvata. To treba da doprinese povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja, kao osnovama stvaranja konkurentske prednosti preduzeća. Biznis plan omogućava da se precizno projektuju i definišu alternative i pravci aktivnosti preduzeća i preduzetnika u realizaciji biznisa i poslovanja kompanije. On, između ostalog, pokazuje koliko je sredstava potrebno da bi se određena biznis ideja realizovala u praksi i sagledava sve relevantne faktore poslovnog okruženja koji će imati uticaj u procesu realizacije poslovnog poduhvata.

Savremene teorije ukazuju na to da je *planiranje pre otpočinjanja posla preduzeća* ključni faktor njegovog uspeha. Biznis plan služi da se poslovne ideje unapred razrade i prezentuju onima koji bi mogli da imaju interesa da ih finansiraju i realizuju. Praktična iskustva pokazuju da sam početak poslovanja novog preduzeća određuje uspeh ili neuspeh njegovog poslovnog poduhvata. Biznis plan obuhvata sve bitne karakteristike i dimenzije poslovanja preduzeća.



**Doc. dr Dragana Trifunović** je rođena 1984. godine u Čačku, gde je i završila osnovnu i srednju školu. Doktorirala je 2013. godine na zajedničkom programu Fakulteta za poslovne studije i Fakulteta za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerziteta u Beogradu.

Od 2008. godine zaposlena je na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu. U zvanje docenta izabrana je u januaru 2014. godine iz oblasti Menadžmenta.

Od novembra 2014. godine je prodekan za prvi stepen studija na Fakultetu za poslovne studije.

Od aprila 2016. godine je rukovodilac Osnovnih strukovnih studija. Član je Komisije centra za kontrolu kvaliteta i Komisije za kontrolu kvaliteta za poslediplomske studije.

Učesnik je velikog broja međunarodnih i nacionalnih naučnih konferencija i autor je radova objavljenih u zemlji i inostranstvu.

Učesnik je TEMPUS projekta i bila je istraživač na projektu Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove, finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj.

Tokom 2011. i 2012. godine bila je rukovodilac kursa Upravljanje projektima po PMI metodologiji na Megatrend univerzitetu.

Poslovni plan omogućuje preduzetniku i menadžmentu: [2]

- Upoznavanje sa osnovnim obeležjima ranijeg poslovanja,
- Da izvrše odgovarajuće promene na bazi ekonomskih analiza,
- Da se izvrši racionalizacija troškova i izbegnu nepotrebna trošenja i izdaci,
- Da se izbegnu nerealni i neprofitabilni poslovni poduhvati,
- Da se egzaktno vrednuju realizovane poslovne aktivnosti,
- Da se uspostavi funkcionalna komunikacija sa poslovnim okruženjem.

Upoznavanjem sa osnovnim obeležjima preduzeća stiču se saznanja o delatnosti preduzeća, vlasničkoj strukturi, menadžmentu. U suštini, time se dobijaju bitne informacije o preduzeću. Analizom prethodnog i sadašnjeg poslovanja preduzeća omogućava se sagledavanje ekonomske snage i realnog razvojnog potencijala preduzeća. Na osnovu ocena o prethodnom poslovanju preduzeća, moguće je izvršiti realnu postavku budućeg poslovanja i aktivnosti preduzeća.

Projekciju budućeg poslovanja potrebno je kvalitativno i kvantitativno realno postaviti i iskazati. S obzirom na realnu pretpostavku i potrebu efikasnog i efektivnog poslovanja, racionalizaciju troškova i drugo, biznis plan potvrđuje svoju funkcionalnu opravdanost. Izradom biznis plana ostvaruje se i pisana komunikacija sa funkcionalnim poslovnim okruženjem preduzeća, kako internim, tako i eksternim.

Biznis plan predstavlja smernicu menadžmentu i zaposlenima u realizaciji strateških poslovnih ciljeva preduzeća. Pored toga, biznis plan služi menadžerima i vlasnicima preduzeća da prate realizaciju planiranih pokazatelja i planskih ciljeva. Neusklađenost planiranih i realizovanih ciljeva stvara potrebu uvođenja korektivnih aktivnosti ili revidiranje biznis plana, usled objektivnih promena u okruženju preduzeća.

Biznis plan se javlja i kao komunikaciona spona preduzeća i eksternih finansijera. Budući investitori preko biznis plana procenjuju izvodljivost i ekonomsku podobnost projekta, i testiraju sposobnosti menadžerskog tima koji uvodi ili realizuje određeni biznis. Biznis plan treba da bude, po pravilu, kratak dokument i da sadrži uravnoteženu ekonomsku i finansijsku projekciju. Njegova svrha treba da bude i uspostavljanje poverenja između preduzetnika i zaposlenih, preduzeća i finansijera ili budućih poslovnih partnera.

Dakle, osim za preduzetnika i njegov upravljački tim, poslovni plan je značajan i za druge korisnike, kao što su investitori, kreditori, „smeli” kapitalisti, dobavljači, potrošači, zaposleni i drugi. Za kreditore je bitna sposobnost preduzeća da vrati pozajmljena sredstva zajedno sa kamatom, investitori procenjuju karakter preduzetnika i finansijsku situaciju preduzeća kako bi odredili rizik finansiranja i visinu njihovog vlasničkog udela, potencijalni kupci mogu zahtevati da se upoznaju sa poslovnim planom pre kupovine nekog trajnog potrošnog dobra, a dobavljači pre sklapanja ugovora o dugoročnom snabdevanju preduzeća, itd. [5]

#### **4. IZRADA I SADRŽAJ BIZNIS PLANA**

U praksi postoji mnoštvo različitih pristupa u izradi biznis plana. Njegov sadržaj nije egzaktno propisan, tako da su u primeni različiti koncepti i metodologije izrade. U svakom pristupu biznis plan mora da sadrži informacije koje objašnjavaju ideju i ciljeve koji se žele postići. On uvek sadrži *glavni deo*, sa logično poređanim i razrađenim poglavljima, i *priloge*,

koji ilustruju i upotpunjavaju osnovni deo plana. U osnovi, u primeni je širi i uži metodološki pristup sadržaju biznis plana preduzeća.

Biznis plan je pogodan instrument u slučaju proširenja kapaciteta i asortimana preduzeća, u situacijama spajanja dva ili više preduzeća, proširivanja tržišta i slično. On treba da definiše uslove i momenat započinjanja ili ekspanzije posla i brzinu njegovog rasta.

Biznis plan se, po pravilu, donosi u situacijama: [2]

- Započinjanja novog posla,
- Proširivanja postojeće delatnosti i biznisa,
- Obezbeđivanje potrebnih finansijskih sredstava,
- Donošenje određenih strateških odluka,
- Kontrole poslovanja preduzeća.

Za otpočinjanje bilo kog posla potrebno je realno sagledati i po mogućstvu kvantifikovati sve relevantne pretpostavke i uslove: [2]

- Prednosti i nedostatke poslovne ideje,
- Nivo i veličinu budućeg rizika,
- Obim postojeće i potencijalne konkurencije,
- Definisati ciljno tržište i marketing strategiju, i
- Projektovanje profitnih mogućnosti.

Kod uvođenja novih proizvoda u proizvodni asortiman i na tržište potrebno je analizirati i utvrditi realne tržišne i finansijske pokazatelje takvog poduhvata. Za banke i finansijske institucije biznis plan predstavlja dokument koji treba da im olakša donošenje odluke o eventualnom kreditiranju ponuđenog poslovnog poduhvata. Biznis plan treba da pridobije i „ubedi“ potencijalne investitore i finansijere u ekonomsku opravdanost i profitabilnost poslovnog poduhvata. Biznis plan pomaže da se objektivizira proces donošenja bitnih odluka, odnosno pomaže u donošenju kvalitetnih odluka menadžmenta preduzeća. Donosiocima odluka on pruža ocene budućeg internog i eksternog delovanja okruženja vezane za planirani biznis.

Biznis plan preduzeća definiše, pored ciljeva, puteve i mehanizme njihovog ostvarivanja. On predstavlja i značajan instrument kontrole poslovanja preduzeća, jer pokazuje da li se i u kojoj meri projektovani ciljevi preduzeća ostvaruju. Upoređivanjem stvarnih kretanja ekonomskih pokazatelja sa definisanim ciljevima i pokazateljima iz biznis plana, zaključuje se da li biznis napreduje ili se ne razvija. Istovremeno se proverava i realnost pokazatelja i ocena datih u biznis planu. Ukoliko postavljena i planirana strategija ne daje željene rezultate, preduzimaju se mere i donose poslovne odluke za promene strategije i usmeravanje poslova ka željenom pravcu. [2]

Sa spekta izrade, biznis plan je zapravo skup tabela koje sadrže bitna obeležja koja su usklađena sa strategijom. Sastoji se iz osnovnih i pomoćnih tabela, gde je zadatak osnovnih da obuhvate standardne elemente biznis plana, dok pomoćne tabele razrađuju specifične aspekte preduzeća. Dosta je i pomoćnih programa u kojima postoji šema izrade biznis plana kao što je Plan Writer, a jedan od njih je i Excel, koji obuhvata upravo radne tabele. Unos i promena podataka u jednoj tabeli automatski menja vrednost drugih tabela preko datih formula. [6]

## **5. ZAKLJUČAK**

Osnovna uloga biznis plana je određivanje nedvosmislene i precizne orijentacije za vođenje poslova. Biznis plan predstavlja osnovu uspešnog poslovanja svakog preduzeća, kako u započinjanju, tako i u razvoju poslovnog poduhvata, kao i nezaobilazan uslov aktivnosti preduzeća koja za cilj imaju uspešno poslovanje. Biznis plan nije garant uspeha, ali on umanjuje šanse za neuspeh i služi kao glavni odbrambeni mehanizam od neuspeha poslovnog poduhvata.

Preduzeće treba da koristi biznis plan kao instrument kontrole poslovanja i donošenja odgovarajućih odluka. Kontrolom pokazatelja u fazi realizacije plana kontroliše se njegovo sprovođenje, ali i aktivnosti nosilaca poslovnih funkcija i određenih zadataka. Stoga se biznis plan koristi u praksi poslovanja preduzeća i donošenja bitnih poslovnih odluka kao značajan planski instrument i instrument poslovne i razvojne politike preduzeća.

Biznis plan treba da bude predmet pažljive analize od strane preduzetnika, upravljačkih organa i menadžmenta preduzeća. Prihvaćen i usvojen biznis plan obavezuje na primenu, praćenje i kontrolu. Kod pripreme i izrade biznis plana treba imati u vidu određene pretpostavke, pravila i uslove koji utiču na njegovo donošenje, prihvatanje i realizaciju u praksi.

Izrada biznis plana, kao i njegove korekcije i izmene, predstavljaju stalnu poslovnu aktivnost menadžera preduzeća. Bitno je, pri tome, da menadžment preduzeća stvori odgovarajuću klimu primene, odnosno realizacije biznis plana. Ukoliko za njegovu primenu ne postoji odgovarajući stepen motivacije zaposlenih, sigurno je da se njegovi ciljevi neće u potpunosti realizovati.

## **REFERENCES**

- [1] Kishel, G. F. & Kishel P. G., *How to Start, Run and Stay in Business*, John Wiley & Sons Inc, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, 1993, str. 13-16.
- [2] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V. (2014), *Ekonomika poslovanja*, sedmo izmenjeno i dopununjeno izdanje, Megatrend, Beograd
- [3] Hisrich, R. D., Peters, M. P., *Entrepreneurship*, Irwin / McGraw - Hill, 1998, str. 227.
- [4] Paunović B., Zupovski D., *Poslovni plan - Vodič za izradu*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005.
- [5] Stošić B., *Menadžment inovacija - Ekspertni sistemi, modeli i metodi*, FON, Beograd, 2007.
- [6] Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 99.