

**UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT BANJA LUKA**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**Diplomski rad**

**ELEMENTI BIZNIS PLANA I PRAKTIČAN PRIMJER**

**Mentor: doc.dr.Dražen Avramović**

**Kandidat: Bojan Stamenić**

**BANJA LUKA, novembar 2016.**

## **IZJAVA O AUTORSTVU**

Pod krivičnom i moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ja autor ovog rada.

## **SAŽETAK**

Tema diplomskog rada se odnosi na izradu biznis plana i njegove elemente. Biznis plan predstavlja elaborat (dokument) koji sadrži osnovne elemente jednog poslovnog poduhvata koji namjerava da realizuje određeno preduzeće ili preduzetnik i koji omogućava potencijalnim investitorima i finansijerima brže razmatranje prezentovanog poduhvata i lakše i efikasnije donošenje odluke o eventualnom finansiranju, odnosno učešću u realizaciji.

Kroz izradu rada detaljnije će biti definisan pojam biznis plana i njegovih elemenata, kao i praktičan primjer istog.

## **KLJUČNE RIJEČI**

Biznis plan, Tržište, Marketing, Preduzeće, Analiza, Bilans uspjeha, Bilans stanja, Profit, Novčani tok.

## **SUMMARY**

The topic of my work refers to creating a business plan and its elements. Business plan is a detailed report (document) that contains the basic elements of a business enterprise that intends to implement a particular company or an entrepreneur and that allows potential investors and financiers faster consideration of the presented enterprise easier and more efficient decision-making on possible financing or participation in implementation. Through the development of more detailed work will be defined term business plan and its elements, as well as a practical example of the same.

## **KEY WORDS**

Biznis plan - Business plan; Tržište – Market; Marketing-Marketing; Preduzeće-Company, Bilans uspjeha-Balance of success; Bilans stanja- Balance Sheet; Profit- Profit; Novčani tok-Cash flow.

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
1.BIZNIS PLAN-POJAM I OSNOVNE KARAKTERISTIKE.....	2
1.1.Pojam biznis plana .....	2
1.2.Definisanje postojanja potrebe i osnovne svrhe za izradu biznis plana .....	2
2. ELEMENTI BIZNIS PLANA .....	3
2.1.Uvodni dio.....	3
2.2.Opis poslovne aktivnosti .....	3
2.3.Analiza tržišta i marketing plan .....	3
2.3.1.Analiza tržišta kao treći segment biznis plana.....	3
2.3.2.Ocjena tržišne pozicije.....	3
2.3.3.Marketing plan.....	4
2.4.Proizvodni plan .....	4
2.5.Menadžment plan .....	5
2.5.1. Ko rukovodi poslovanjem .....	5
2.5.2.Broj zaposlenih i njihove kvalifikacije .....	5
2.5.3. Koje će konsultante angažovati kompanija .....	6
2.6. SWOT analiza .....	6
2.6.1. Upotreba SWOT analize.....	6
2.6.2.Četiri načela SWOT analize .....	7
2.7.Finansijska analiza .....	8
2.7.1.Koliko je novca neophodno za otpočinjanje biznisa? .....	8
2.7.2.Prelomna tačka rentabilnosti .....	9
2.7.3.Planirani bilans uspjeh.....	10
2.7.4.Planirani bilans stanja.....	10
2.7.5.Plan novčanih tokova.....	11
2.7.6.Projekcija prodaje .....	12
2.7.7.Predviđanje profita .....	12
2.8.Dodaci i prilozi.....	12
2.9. Zaključak.....	13
3.IZVODLJIVOST BIZNIS PLANA .....	14
4.PRAKTIČAN PRIMJER BIZNIS PLANA.....	15
4.1.Uvodni dio.....	15
4.1.1.Podaci o preduzeću.....	15
4.1.2. Opis poslovne aktivnosti .....	15

4.1.3. Proizvodni plan.....	16
4.1.3.1. Opis tehničkih rješenja i objekata za pružanje usluga .....	16
4.1.3.2. Podaci o kapacitetima .....	17
4.1.3.3. Analiza lokacije .....	17
4.1.4. Analiza tržišta i marketing plan.....	18
4.1.4.1. Opis tržišta .....	18
4.1.4.2. Ciljni segmenti .....	18
4.1.4.3. Potrebe tržišta.....	19
4.1.4.4. Marketing plan .....	19
4.1.4.4.1. Pozicioniranje .....	19
4.1.4.4.2. Marketing miks .....	20
4.1.5. Menadžment plan .....	21
4.1.5.1. Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata.....	21
4.1.6. SWOT analiza.....	21
4.1.7. Finansijska analiza.....	22
4.1.7.2. Izvori finansiranja .....	22
4.1.7.3. Ukupan prihod .....	23
4.1.7.4. Rashodi .....	24
4.1.7.5. Bilans uspjeha .....	25
4.1.7.6. Bilans stanja .....	28
4.1.7.7. Z test.....	29
4.1.7.8. Prelomna tačka rentabiliteta.....	31
ZAKLJUČAK.....	33
POPIS TABELA.....	35
LITERATURA .....	36
Tabela 1. Visina apsolutnih investicionih ulaganja Table 1 .....	17
Tabela 2. Ukupni troškovi promocije na godišnjem nivou.....	21
Tabela 3. Ulaganj u stalnu imovinu .....	22
Tabela 4. Tabela prikaz izvora finansiranja .....	22
Tabela 5. Ukupan prihod za 2017.god. ....	23
Tabela 6. Ukupan prihod za 2018.god. ....	23
Tabela 7. Ukupan prihod od 2019-2026.god. ....	23
Tabela 8. Troškovi plata .....	24
Tabela 9. Troškovi energenata .....	24
Tabela 10. Investiciono održavanje .....	24
Tabela 11. Troškovi marketinga .....	24
Tabela 12. Ostali troškovi .....	25
Tabela 13. Troškovi zakupnine.....	25
Tabela 14. Bilans uspjeha za 2017, 2018, 2019.godinu.....	25
Tabela 15. Bilans uspjeha za 2020, 2021, 2022.godinu.....	26
Tabela 16. Bilans uspjeha za 2023,2024,2025,2026 godinu.....	26

Tabela 17. Izveštaj o novčanim tokovima .....	27
Tabela 18. Bilans stanja za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. godinu .....	28
Tabela 19. Bilans stanja za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu .....	29
Tabela 20. Z test za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.godinu .....	29
Tabela 21. Z test za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu .....	30
Tabela 22. Relevantne veličine .....	31
Tabela 23. Neophodne veličine za izračunavanje tačke rentabiliteta .....	31

## UVOD

Bilans plan je osnovno oruđe preduzetnika. Drugim riječima, to je mapa preduzetnikovog posla, čija je svrha da pomogne preduzetniku da definisane ciljeve pretvori u stvarnost. Biznis plan predstavlja konkretizaciju poslovne ideje, odnosno metod kako da se biznis ideja stavi na papir. Preduzetnik ,prije svega, treba radi sebe da sačini biznis plan, jer tek na papiru može vidjeti dobre i loše strane svoje biznis ideje. Biznis plan treba da pruži kompletnu sliku preduzetnikovog posla, koja sadrži detaljno objašnjenje kako upravljati tim biznisom, o kakvom je proizvodu/usluzi riječ, kako implementirati strategiju koja je neophodna za realizaciju definisanih ciljeva i koliko je novca za sve to neophodno. Biznis plan je takođe i osnovno sredstvo za komuniciranje sa investitorima. Najprihvatljivija i najobuhvatnija definicija biznis plana je ona koja ističe da je to metodološka obrada biznis ideje kojom se dokazuje opravdanost njene realizacije. Kvalitetan biznis plan treba da sadrži sledeće elemente: uvodni dio, opis poslovne aktivnosti, analiza tržišta i marketing plan, proizvodni plan, menadžment plan, SWOT analiza, finansijska analiza, dodatci i prilozi.

**Područje istraživanja-** Praktična primjena biznis plana u poslovanju i organizaciji poslovanja te prednosti i nedostaci primjene, kao i praktičan primjer izrade biznis plana. U stručnoj literaturi mogu se pronaći brojne definicije pojma „biznis plan“ ili „poslovni plan“. Biznis plan je pisani dokument koji detaljno opisuje predloženi novi poslovni poduhvat i predviđene poslovne rezultate, napisan od strane preduzetnika (ili/i lica koje on angažuje) u cilju detaljnog i realnog sagledavanja ciljeva, aktivnosti realizovanja i potencijala novog poslovnog poduhvata. Osnovni razlog za korišćenje biznis plana je da omogući kreditiranje, da omogući investitoru uvid u poslovanje firme, ali i da definiše sve faze poslovanja i ukaže na eventualne nedostatke.

**Cilj završnog rada-** Cilj diplomskog rada je definisanje pojma biznis plana, njegovih osnovnih elemenata i praktičan prikaz biznis plana. Cilj je prikazati osnovne elemente biznis plana i njihov značaj pri provjeri opravdanosti ulaska u određeni posao.

**Predviđene metode obrade sadržaja** - U istraživanju i prezentaciji rezultata istraživanja u završnom radu koristit će se metode:

- analize i sinteze,
- logička metoda,
- metode apstrakcije i konkretizacije,
- metoda klasifikacije,
- tehnička metoda.

**Predviđena ograničenja pri obradi sadržaja-** Ograničenja u izradi završnog rada odnose se na dostupnost potrebnih podataka.

## **1.BIZNIS PLAN-POJAM I OSNOVNE KARAKTERISTIKE**

### **1.1.Pojam biznis plana**

Biznis plan predstavlja elaborat (dokument) koji sadrži osnovne elemente jednog poslovnog poduhvata koji namjerava da realizuje određeno preduzeće ili preduzetnik i koji omogućava potencijalnim investitorima i finansijerima brže razmatranje prezentovanog poduhvata i lakše i efikasnije donošenje odluke o eventualnom finansiranju, odnosno učešću u realizaciji istog . Poslovni plan je pisani dokument pripremljen od strane preduzetnika kojim se opisuju svi bitni, interni i eksterni elementi od značaja za osnivanje i poslovanje novog ili već postojećeg preduzeća. Suština je u razradi poslovne ideje, u metodologiji koja preduzetniku daje segmente kroz koje mora da proveri i testira svoje ideje.Iz prethodno rečenog, može se zaključiti da biznis plan predstavlja konkretizaciju poslovne ideje, odnosno metod kako da se biznis ideja stavi na papir. Tek na papiru moguće je uočiti nedostatke potencijalnog biznisa. Sve negativne strane biznisa treba otkloniti pre nego što se kontaktira investitor.

Biznis plan je, takođe, osnovno sredstvo komuniciranja sa inestitorima. Tako da je biznis plan najjednostavniji način komuniciranja sa investitorima. Bizis plan mora biti urađen tako da zainteresuje i preduzetnika i investitora. To je dokument u kome ćete definisati svoju poslovnu ideju i način (strategiju) njene realizacije. Neophodan je radi provjere opravdanosti ulaska u određeni posao. Njegova osnovna svrha je pribavljanje nedostajućih finansijskih sredstava, ali će vam takođe pomoći da prije izlaska na tržište izoštrite svoju poslovnu ideju i smanjite mogućnost nastanka gubitaka. Izradom biznis plana, potencijalne greške se prave na papiru, a ne na realnom tržištu. Njime se definišu stvarne mogućnosti u funkcionisanju posla, unaprijed sagledava stepen njegove prihvatljivosti od strane potencijalnih kupaca i potrebe za sredstvima.

### **1.2.Definisanje postojanja potrebe i osnovne svrhe za izradu biznis plana**

Biznis plan ima nekoliko istovremenih zadataka, da omogući kreditiranje, da omogući investitoru uvid u poslovanje firme, ali i da definiše sve faze poslovanja i ukaže na eventualne nedostatke. Treba biti siguran da će potencijalni investitori, prije nego odluči da li da ulaže u biznis, da će pročitati biznis plan do najsitnijih detalja. Željeće da vidi stabilnost razvoja firme u budućnosti i u to treba da ga ubjedi biznis plan. Poslovna banka, potencijalni kreditor, prije nego odobri kredit željeće da vidi na koji to način ona može povratiti uloženi novac. Stoga, treba voditi računa, plan treba da bude čitljiv i što jasnije i jednostavnije napisan.



## **2. ELEMENTI BIZNIS PLANA**

### **2.1.Uvodni dio**

U uvodnom dijelu stoje osnovni podaci o kompaniji: naziv, sjedište, brojevi telefona, brojevi računa, pravni oblik organizovanja, vlasnička struktura kapitala, imena vlasnika, procenat učešća u vlasništvu firme, imena menadžera i dr. U uvodnom dijelu se prikazuje i sadržaj biznis plana, daje se i kratak prikaz ciljeva biznis plana, kao i kratki argumenti kojima se dokazuje da su ti ciljevi realni sa aspekta mogućnosti kompanije i zahtjeva tržišta i da će realizacija tih ciljeva dovesti do značajnih poslovnih rezultata kompanije. U uvodnom dijelu se prikazuje i sadržaj biznis plana kao i kratak prikaz ciljeva biznis plana i kratki argumenti kojima se dokazuje da su ti ciljevi realni sa aspekta mogućnosti preduzeća i zahtjeva tržišta i da će realizacija tih ciljeva dovesti do značajnih poslovnih rezultata preduzeća.

### **2.2.Opis poslovne aktivnosti**

U drugom segmentu biznis plana je uopšteni prikaz proizvoda ili usluge, djelatnost u kojoj kompanija posluje, istorijat firme, ciljevi poslovanja, osvrt na privrednu granu u kojoj se posluje, pozicioniranje proizvoda, politika cijena, menadžment, finansijski plan.

### **2.3.Analiza tržišta i marketing plan**

#### ***2.3.1.Analiza tržišta kao treći segment biznis plana***

Analiza tržišta, kao treći segment biznis plana, obuhvata: analizu novog proizvoda, analizu povećanja obima proizvodnje postojećeg asortimana, analizu ciljnih tržišta, veličinu tržišta, analizu konkurencije, procenu tržišnog udjela, plan prodaje, marketing strategiju (promocija, reklama). Marketing je proces stvaranja kupaca. Samim tim, jedan od najvažnijih segmenata biznis plana je definisanje marketinške strategije.

#### ***2.3.2.Ocjena tržišne pozicije***

Ocjena tržišne pozicije obuhvata makro i mikro tržišnu analizu preduzeća, vezanu za današnji razvoj. Makro tržišna pozicija podrazumjeva višedimenzionalno sagledavanje aktuelnog tržišnog položaja preduzeća u domaćem i inostranom poslovnom ambijentu. To znači razmatranje i identifikovanje najznačajnijih performansi razvoja privrede zemlje, grane i grupacije kojoj pripada analizirano preduzeće. Mikro analiza aktuelne tržišne pozicije preduzeća podrazumjeva: utvrđivanje veličine i strukture prodaje, identifikovanje najvažnijih

kupaca, najznačajnijih tržišnih područja, najvažnijih dobavljača, konkurenata, mogućih barijera ulaska na tržište.

### **2.3.3. Marketing plan**

Marketing plan je jedan od najvažnijih dijelova biznis plana. On se usreduje na potrošača i moguće načine da se najbolje zadovolje njihove želje i potrebe. Marketing plan je plan svih marketing aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke željenih proizvoda i pružanja usluga potrošačima. U tom smislu marketing planom se analiziraju i planiraju sve aktivnosti pridobijanja novih i zadržavanja postojećih kupaca ili klijenata preduzeća. Marketing plan je instrument planiranja i organizovanja preduzetničkih resursa i kapaciteta kako bi se postigli marketinški ciljevi. Marketing planom se moraju utvrditi poslovne mogućnosti, te odrediti kako postići i zadržati poziciju na ciljnom tržištu.

Marketing plan u biznis planu treba da ostvari slijedeće ciljeve:

- Da utvrdi potrebe potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta,
- Da odredi ciljna tržišta na kojima će preduzeće da posluje,
- Da utvrdi konkurentske prednosti preduzeća i da na tim prednostima definiše tržišnu strategiju i pomogne u izboru optimalne kombinacije karakteristika proizvoda, cijene, distribucije i promocije kako bi preduzeće odgovorilo potrebama i željama kupaca.

Pri izradi biznis plana sa aspekta marketinga potrebno je:

- Odrediti tržište, geografski prostor, veličinu, odnos ponude i tražnje, način razmjene, segmentaciju tržišta, profil ciljnih kupaca i tržišta,
- Definisati i opisati ciljne grupe i obezbjediti podatke o njihovim demografskim, psihološkim i biheviorističkim karakteristikama i kupovnim navikama,
- Razviti strategiju pozicioniranja preduzeća i proizvoda na tržištu,
- Definisati marketing mix,
- Opisati proizvod ili uslugu kao predmet ponude sa konkretnim konkurentskim prednostima,
- Identifikovati i opisati konkurenciju,
- Sastaviti i prezentovati marketing plan.

### **2.4. Proizvodni plan**

Proizvodni plan obuhvata:

- Plan fizičkog obima i strukture proizvodnje,
- Analiza lokacije i faktora koji utiču na izbor lokacije,
- Potrebe proizvodnje (oprema i sredstva),

- Dobavljači i transport,
- Troškovi proizvodnje i plan troškova,
- Projekcija potrebnog kapitalnog ulaganja,
- Istraživanje tehničkih rezultata i istraživanje dodatne pomoći.

Plan proizvodnje treba da obuhvati analizu osnovno proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortimana) i glavnih karakteristika proizvodnog procesa, izbor tehnologije i potrebne opreme, identifikovanje glavnih potrošača i isporučioaca opreme, analizu mogućih načina rješenja različitih tehničkih zahtjeva (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije i dr.) vezanih za primjenu izabrane tehnologije, procjenu potrebe korišćenja postojećih ili izgradnje novih objekata na postojećoj ili novoj lokaciji, identifikovanje potrebnih repromaterijala i mogućih dobavljača za realizaciju predviđenog programa proizvodnje, kao i iskazivanje nivoa potrebnih investicionih ulaganja.

## **2.5. Menadžment plan**

Jedan od najvažnijih segmenata biznis plana je dio u kojem će se predstaviti menadžeri i oni sa kojima oni rade. Odlična ideja za posao ne vrijedi ništa ako se ne ubjede investitori da kompanija ima tim kojim to može ostvariti. Menadžment plan je dio biznis plana gdje treba prikazati detaljne podatke o vlasniku i menadžerskom timu čija su imena i zanimanja pomenuta na prvim stranama biznis plana. Menadžment planom treba definisati osnovne zadatke i poslove, najznačajnije funkcije, predvidjeti neophodne izvršioce, njihove nadležnosti, prava i obaveze.

### ***2.5.1. Ko rukovodi poslovanjem***

Kompanijom može upravljati vlasnik ili lice koje je ovlastio vlasnik. U biznis planu treba definisati hijerarhijsku strukturu rukovodećeg kadra i segmente poslovanja za koje su neposredno zaduženi. Ovaj segment biznis plana je važan za investitore ili kreditore, jer je za njih važno ko upravlja kompanijom, odnosno ko upravlja kapitalom koji oni daju na zajam, odnosno kao investiciju.

### ***2.5.2. Broj zaposlenih i njihove kvalifikacije***

Kada se govori o broju zaposlenih, potrebno je poći od prethodno utvrđene organizacione strukture kompanije. Ukoliko je reč o već postojećoj kompaniji, treba poći od ukupnog zadatka, ukupne misije kompanije i definisati šta sve treba raditi i u kom obimu, a

onda, na osnovu toga, odrediti potrebe za kadrovima. Ukoliko je riječ o kompaniji u osnivanju, broj i struktura zaposlenih se definiše na osnovu planiranog obima poslovanja.

### ***2.5.3. Koje će konsultante angažovati kompanija***

Ponekad stručnjaci kompanije nisu dovoljno kompetentni za rješavanje pojedinih problema, nastalih u poslovanju kompanije. Stoga se u tim slučajevima angažuju spoljni stručnjaci. U biznis planu se definišu kriterijumi za ocjenu opravdanosti angažovanja spoljnih konsultanata i specijalista.

## **2.6. SWOT analiza**

SWOT analiza ( akronim engleskih riječi: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, snage, slabosti, prilike, prijetnje) je tehnika strategijskog menadžmenta putem kojeg se uočavaju strategijski izbori dovođenjem u vezu snaga i slabosti preduzeća sa šansama i prijetnjama u eksternom okruženju. Autor ove metode je Albert Hamfri sa Stanford Univerziteta pri čemu je koristio 500 najjačih kompanija na svjetu. SWOT analiza je postupak u identifikovanju snaga, slabosti, šansi i opasnosti u poslovanju kompanije. Pogodna je i za analizu biznis ideja. Predmet SWOT analize može biti kompanija u cjelini, ali i pojedini njegovi dijelovi, proizvodi itd. Ova analiza treba da pokaže šta kompanija treba da preduzme kako bi se pojačala njena prednost, eliminisale slabosti, iskoristile šanse i prilike iz okruženja i neutralisale ili ublažile opasnosti iz spoljne okoline. Prednosti su pod kontrolom kompanije. To su interne stvari u kompaniji. To je ono u čemu je kompanija jaka. Prednosti treba u potpunosti iskoristiti. Slabosti su takođe pod kontrolom kompanije i one se odnose na unutrašnje stvari u kompaniji. One predstavljaju nedostatak ili manjak nečega. Treba ih eliminisati u što je moguće većoj mjeri. Šanse su van kontrole kompanije. To su eksterni faktori na koje kompanija uglavnom nema uticaja. Pozitivne eksterne faktore kompanija treba da iskoristi da bi se održao njen poslovni poduhvat. Opasnosti ili pretnje su negativni eksterni faktori u okruženju. Oni nepovoljno utiču na poslovanje kompanije i zato ih treba eliminisati. Za razliku od slabosti, opasnosti su van kontrole preduzetnika. Kompanija treba da nađe načine da se zaštiti od prijetnji, da ih izbjegne ili smanji njihov negativan uticaj. Radeći SWOT analizu preduzeća treba stalno imati na umu kako se i da li se određene slabosti preduzeća ili prijetnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili prilike, koje ono može iskoristiti za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

### ***2.6.1. Upotreba SWOT analize***

SWOT analiza je alat za upoznavanje situacije u preduzeću ili odjeljenju. Pomoću nje se može utvrditi:

- gdje je preduzeće najjače tj. koje su mu vrline;
- gdje je najslabije i koje su mu mane;
- koji potencijal ima tj. gdje postoji šansa za rast i razvoj i
- koje mu opasnosti prijete i u kojoj tački je najslabije.

Na ovaj način može bolje razumjeti i svoju okolinu. Podaci koji se dobijaju ovom analizom mogu se koristiti za odluke koje su strateški važne, za uobličavanje rada i vizije preduzeća, utvrđivanje polja prvenstva u daljem razdoblju ili slično. SWOT analizu je uvek dobro da radi više ljudi iz preduzeća ili odjeljenja, za koji se radi analiza i za nju treba izdvojiti dovoljno vremena jer analiza zahtjeva razmišljanje i više ljudi će obično biti pametnije od jednog. Takođe, neophodno je da pristup u ovoj analizi uvijek bude nepristrasan – nije moguće da preduzeće nema mane ili opasnosti na koje treba da obrati pažnju.

### ***2.6.2. Četiri načela SWOT analize***

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

- S – snaga (engl. Strengths) – u zavisnosti od polja koje podvrgavamo analizi, označava snagu i potencijal tog polja. Na primjer, ako se SWOT analiza radi za marketing odjeljenje, ovdje se unose osobine marketing odjeljenja u kojima je ono jako, stabilno i stavke koje ono radi dobro. Uopšteno, ovo polje se odnosi na sve ono u čemu ste dobri i sve ono što dobro radite. Ovom stavkom ukazuje na prednosti koje imate u odnosu na druge ili na konkurenciju. Podaci koje budete dobili značiće vam nešto samo ukoliko budete realni tako da treba da obratite pažnju da ostanete realni.
- W – slabosti (engl. Weaknesses) – Ove osobine mogu da vam ukažu na sve ono što se ne radi dobro, na lošu produktivnost, loš timski rad ili bilo koji drugo polje posla koji nije u rangu prihvatljivog. Upozorenje da budete realni i ovdje važi, kao i prednosti koje možete dobiti postavljajući se iz ugla partnera, klijenta ili saradnika. Izbjegavajte situacije „nije tako strašno“, a zapravo jeste. Popišite greške i pretvorite ih u planove na kojima ćete raditi i postepeno smanjivati njihov broj (ispravljajući ih).
- O – prilike (engl. Opportunities) – analiza spoljašnjih činilaca (okoline) može da vam ukaže na postojanje novih prilika za rast i ostvarivanje profita preduzeća. To može da bude bilo šta, povoljno stanje na tržištu, novi proizvod, naprednija tehnologija, pa čak i neki nov radnik koji može da pokrene stvari. Obraćajte pažnju na svoju okolinu, na svoju konkurenciju jer na tuđim greškama se uči a to je, svakako, dobra prilika da vas greške manje koštaju. Svaku priliku koju ugledate u najmanju ruku razmotrite, nećete moći usvojiti svakako sve ali ih bar razmotrite.
- T – prijetnje (engl. Threats) – promjene u spoljnoj okolini mogu predstavljati i prijetnje za rast i razvoj preduzeća, pa tim i njegov opstanak na tržištu. Prijetnje takođe mogu biti razne – ulazak nove konkurencije, ukidanje donacija za vrstu projekata koje vi radite, donošenje nepovoljnih zakona, ekonomska kriza u zemlji i drugi.

Primjer: Kompanija želi da na tržište izbaciti novi proizvod i pravi SWOT analizu:

- Snaga (unutrašnje): kvalitetna radna snaga, dovoljni kapaciteti mašina.
- Slabosti (unutrašnje): nedovoljno prodavaca, zastarjeli vozni park.
- Prilike (spoljašnje): još nema konkurencije – niko još nije izbacio na tržište takav proizvod.
- Prijetnje (spoljašnje): mala kupovna moć potencijalnih korisnika.

## **2.7. Finansijska analiza**

Iako postoji barem deset različitih segmenata finansijske analize, tri se izdvajaju kao najvažnija i obavezna. To su bilans stanja, bilans uspjeha i keš flow (protok gotovine). Korisna je i prelomna tačka rentabilnosti, tj. grafikon koji daje presjek ulaganja i troškova, sa jedne, i zarade, sa druge strane, i pokazuje kada ćemo preći „minus“. Riječ je o projekcijama koje zavise od predviđanja prodaje.

U finansijskoj analizi treba utvrditi i jasno definisati određene pretpostavke. Ove pretpostavke finansijske analize čine kratke konstatacije o uslovima pod kojima preduzetnik planira otpočinjanje biznisa. One obično treba da odražavaju sljedeće dimenzije:

- osnovne karakteristike preduzetničkog biznisa,
- tržišnu situaciju u kojoj će se obavljati biznis,
- kapitalne mogućnosti kojima se trenutno raspolaže,
- potrebe za poslovnim prostorom, opremom, instalacijama, nameštajem i ostalim fiksnim fondovima,
- potrebe za trajnim obrtnim sredstvima (cirkulirajućim kapitalom),
- potrebe za finansijskim sredstvima za plate zaposlenih,
- potrebe za sredstvima za pokriće ostalih aktivnosti,
- datum planiranog ulaska u preduzetnički poduhvat (projekat),
- datum ulaska u redovno eksploataciono (tekuće) poslovanje.

Finansijska analiza treba da pruži odgovore na sl. pitanja:

- Koliko je novca neophodno za otpočinjanje biznisa?
- Koja je prelomna tačka rentabilnosti biznisa?
- Koji je planirani bilans uspeha?
- Koji je planirani bilans stanja?
- Kakav je plan novčanih tokova?
- Kakva su predviđanja profita?

### **2.7.1. Koliko je novca neophodno za otpočinjanje biznisa?**

Da bi se našao zadovoljavajući odgovor na ovako formulisano pitanje, isto je potrebno posmatrati u nešto širem smislu, odnosno:

- Koliko novaca i druge imovine preduzetnik posjeduje?
- Koliko je novaca potrebno da bi se započeo konkretan biznis?
- Koliko novaca će biti potrebno da se ostane u biznisu?

Do odgovora na prvo pitanje dolazi se ako se precizno utvrdi novčana, pokretna i napokretna imovina (potraživanja i druga aktiva), a takođe i obaveze koje preduzetnik ima prema trećim licima (dugovanja i ostala pasiva).Odgovor na drugo pitanje uslovljen je obračunom svih inicijalnih ulaganja i početnih troškova vezanih za samo pokretanje konkretnog biznisa. Ovo podrazumjeva potrebu utvrđivanja vrijednosti prostora, objekata, opreme, uređaja, robe, licenci, dozvola, osiguranja, reklame, kao i svih drugih izvjesnih ili neizvjesnih izdataka i vrijednosti, koje treba angažovati prije početka posla.Odgovor na treće pitanje se dobija tako što se svi projektovani troškovi podjele na dva dijela: prvo, neodložni početni troškovi i drugo, budući operativni troškovi. Neodložni početni troškovi su troškovi koji će se morati pokriti prije početka posla. U ove troškove ulaze svi izdaci osnivačkih ulaganja. Budući operativni troškovi su izdaci koji će se pokrivati u periodu operativnog biznisa, odnosno kada određeni prihodi počnu da značajnije pristižu. Sve do tada, preduzetnik mora raspolagati sa određenim novčanim kapitalom kako bi obezbjedio pokrivanje i ovih troškova.Kada se po svim navedenim osnovama utvrdi koliko je novaca preduzetniku potrebno da otpočne biznis, onda se donosi odluka da li se ide dalje ili ne. Ako računica pokaže da je planirani biznis apsolutno isplativ, onda se mora razmisliti o potencijalnim mogućim izvorima pribavljanja nedostajućih sredstava.

### ***2.7.2.Prelomna tačka rentabilnosti***

Na apsolutnu razliku između prihoda i rashoda djeluje više različitih faktora od čijeg, manjeg ili većeg, uspješnog kombinovanja zavisi stopa poslovnog i neto dobitka. Među te faktore spadaju: obim realizacije, asortiman proizvodnje, prodajne cijene proizvoda i usluga, kao i odnos varijabilnih prema fiksnim troškovima u ukupnim troškovima poslovanja. Međuzavisnost tih faktora obično se predstavlja u vidu grafikona rentabilnosti. Prelomna tačka rentabilnosti ili »prag rentabilnosti« predstavlja onaj obim prodaje gdje su ukupni prihodi jednaki ukupnim rashodima, odnosno troškovima. Analizom pokazatelja prelomne tačke rentabilnosti dolazi se do zaključka koji obim proizvodnje ili prodaje treba ostvariti da bi se obezbjedili fiksni troškovi i dio varijabilnih troškova. U finansijskom planu prelomna tačka rentabilnosti izražava se numerički i grafički.

Prelomna tačka rentabilnosti, odnosno tačka u kojoj se poklapaju fiksni i varijabilni troškovi sa prihodom, predstavlja donju granicu rentabilnosti. To znači da je u tački presjeka linija ukupnog prihoda i ukupnih troškova poslovni dobitak jednak nuli. Ovo predstavlja kombinaciju pomenutih faktora koja omogućava preduzeću da dostigne samo donju granicu rentabilnosti iz redovne aktivnosti i ništa više.U finansijskom segmentu biznis plana treba dati prikaz fiksnih i varijabilnih troškova i pripremiti grafički pregled prelomne tačke rentabilnosti, na osnovu koje će se moći sagledati koliko će biti potrebno vremena biznisu da dostigne nultu prelomnu tačku. Takođe, treba navesti eventualne probleme koje očekujemo na finansijskom planu u periodu ostvarivanja i održavanja nulte rentabilnosti, što znači rad bez profita i bez gubitka.U okviru analize prelomne tačke rentabilnosti, potrebno je definisati i prikazati i marginu sigurnosti koja predstavlja razliku između postojeće prodaje i prodaje na prelomnoj tački rentabilnosti, odnosno razliku između prihoda i prelomne tačke iskazano u

procentima. Ona je pokazatelj potrebnog pokrića dijela varijabilnih troškova, fiksnih troškova i neto dobitka.

### ***2.7.3. Planirani bilans uspjeh***

Bilans uspjeha, kao krajnji rezultat, daje razliku između potrošenog i zarađenog novca, dakle profit ili gubitak. Tu se u opštim crtama daju troškovi proizvodnje (direktan rad, materijal itd.), opravni troškovi (troškovi prodaje, marketinga, administracije itd.), kao i prihodi. Ukoliko se biznis plan pravi sa projekcijom od više od jedne godine, bilans uspjeha mora da se prikaže za svaku godinu.

Planirani bilans uspjeha pokazuje očekivani iznos i strukturu poslovnog rezultata preduzeća. Raščlanjava se analitički po periodima (mjesečno, kvartalno), odnosno po vrstama proizvoda, prodajnim teritorijama, potrošačima i ostalim kanalima raspodjele, odnosno po pojedinačnim segmentima ukupne prodaje.

Ovaj dokument se u praksi takođe naziva i »proforma bilansa uspjeha« ili »operativni finansijski plan«. Sastavni dijelovi planiranog bilansa uspjeha su analiza i ocjena isplativosti poslovnog poduhvata iz koje se lako može sagledati finansijska opravdanost planiranog i ostvarenog biznisa. Planirani ili probni bilans uspjeha radi se tabelarno, da bi se na taj način u preglednoj formi mogli iskazati i pratiti svi prihodi i rashodi preduzetničke firme, a takođe da bi se na osnovu toga izračunao dobitak po mjesecima i na nivou cijele godine. Bilans uspjeha ili račun dobitka-gubitka, kako se često naziva, suštinski predstavlja pregled prihoda, rashoda i finansijskog rezultata, kao među njima ostvarene razlike u određenom vremenskom periodu. Bilans uspjeha može biti u formi dvostranog pregleda ili u formi jednostranog pregleda.

### ***2.7.4. Planirani bilans stanja***

Ovaj prikaz je klasičan računovodstveni prikaz »leve i desne strane«. Na lijevoj strani se obično prikazuju sredstva, a na desnoj obaveze. Lijeva i desna strana kao krajnji rezultat, tj. zbir svih tačaka, moraju da imaju isti iznos. Ukoliko nemaju, to je znak da nismo obračunali ili neki trošak ili neku zaradu. U sredstva spadaju gotovina i potraživanja, ali i nekretnine i osnovna sredstva, kao i zalihe i eventualni gubici. Obaveze obuhvataju sva tekuća i buduća plaćanja, zajmove, osnovni kapital i zadržane zarade. Bilans stanja se, takođe, pravi za svaku godinu u biznis planu. Ovaj dokument se u praksi takođe naziva i »proforma bilansa stanja«. Planirani bilans stanja se radi unaprijed, da bi se unaprijed prikazala potrebna aktiva (sredstva) i pasiva (izvori sredstava), koje je nužno formirati i uklopiti da bi se odabrani biznis mogao uspješno odvijati. Planirani bilans stanja treba da pokaže koliko sredstava zahtjeva konkretan biznis i u kojoj vrijednosnoj i tehničkoj strukturi. Drugim riječima, koliki dio uloženog kapitala treba da se nalazi u fiksnom obliku, posebno u obliku trajnih obrtnih sredstava, u obliku sirovina i repromaterijala, odnosno u trgovačkoj robi, u novcu za kupovinu sirovina, repromaterijala, kao i u potraživanjima za isporučenu robu kupcima i drugim dužnicima. Sadržaj planiranog bilansa stanja zavisi od veličine i



složenosti konkretnog biznisa, i u pojedinim delovima razlikuje se od jedne do druge firme. Bilans stanja na jednoj strani iskazuje imovinu, a na drugoj strani iskazuje kapital i obaveze, a s obzirom da je to jedna ista strana posmatrana sa dva različita aspekta-jednom sa aspekta imovine, a drugi put sa aspekta porijekla imovine-razumljivo je da mora da postoji ravnoteža između imovine i kapitala uvećanog za obaveze. U formalnom pogledu, bilans stanja može da bude u formi dvostranog pregleda u kome se na lijevoj strani iskazuje imovina, a na desnoj strani kapital i obaveze, a takođe i u formi jednostranog pregleda u kome se najprije iskazuje imovina, a zatim kapital i obaveze.

### ***2.7.5. Plan novčanih tokova***

Izveštaj o gotovinskom toku, kako se »keš flou« zove u našem računovodstvu, zbirno pokazuje sve ulaze i izlaze gotovine u toku poslovanja. Dakle, tu su prikazani svi troškovi i svi prihodi, razvrstani u nekoliko kategorija. Ova projekcija može se raditi i za cjeli period pokriven biznis planom ali, pošto se podaci iz nje koriste u izradi bilansa, preporučljivo je da se ide postupno, godinu po godinu.

U cilju pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava preduzeće mora prezentovati i plan novčanih tokova (priliva i odliva) na osnovu koga se može steći uvid u perspektive njegove likvidnosti, a koji omogućava preduzeću da u perspektivi obezbjedi likvidno poslovanje. Plan novčanih tokova najčešće se sastavlja za kraći vremenske periode (mjesečno ili nedeljno), kako bi se obezbjedilo upravljanje likvidnošću preduzeća. Planovima novčanih tokova moraju se predvidjeti fluktuacije na nivou priliva i odliva sredstava u pojedinim periodima poslovnog poduhvata. Da bi se projekcije novčanih tokova mogle kvalitetno i valjano uraditi potrebno je poznavati, vremenski pratiti i analizirati sve prihode i troškove koji nastaju ili mogu nastati u preduzetničkom biznisu. Na osnovu kvalitetnih analiza i projekcija priliva i odliva novčanih sredstava, moguće je napraviti kvalitetne planove kratkoročnog zaduživanja i investiranja, koje strategijsko i tekuće vođenje preduzetničkog biznisa uslovljava.

Finansijski je zdrav samo onaj biznis u kojem su raspoloživi prilivi novčanih sredstava uvijek u zbiru veći od dospjelih izdataka, odnosno odliva sredstava. Mjesečni i godišnji plan priliva novčanih sredstava treba da sadrži očekivane prihode, prilive gotovine, materijalne troškove, troškove radne snage, režijske troškove i druge gotovinske isplate za dati nastupajući period. Glavni izvor prihoda formiraće se od proizvoda kupcima. Ako je riječ o prihodima koji se ostvaruju od prodaje, onda je jasno da će oni znatno oscilovati od jednog mjeseca do drugog, zavisno od sezonskih, modnih ili nekih drugih kretanja na tržištu, ili drugih činilaca vezanih za preduzetnički biznis. Međutim, ono što je ovdje posebno bitno, to je da se obavezno utvrdi da li će mjesečna prodaja donositi dovoljno prihoda da se mogu uredno plaćati mjesečni računi koje će ispostavlјati razni povjerioci. Ako je stanje procenjenih novčanih tokova na kraju svakog mjeseca pozitivno, onda se može smatrati, sa aspekta novčane likvidnosti, da preduzetnički biznis ima ekonomskog smisla i da ga treba dalje održavati i unapređivati.

### ***2.7.6. Projekcija prodaje***

U tabeli projekcije prodaje treba jednostavno, mjesec po mjesec, prikazati koliko predviđamo da ćemo prodati svojih proizvoda ili usluga i po kojim cijenama. Ova predviđanja, naravno, zavise od istraživanja tržišta, marketinga, ciljne grupe i teritorije koju pokrивamo, investicija, kapaciteta i kvaliteta proizvodnje, sezone i uopšte svih segmenata koje smo ranije pokrili u biznis planu. Ukoliko prodajemo sladoled, moramo realno prikazati zimsku prodaju i rezultate alternativnih rješenja. Najbitnija stvar pri izradi finansijske analize, pored toga da se sve brojke poklapaju, jeste da ona izlazi iz svega što smo opisali u ostatku biznis plana, a da budemo svjesni da je sama analiza osnov za traženje novca ili podrške za projekat koji radimo. Ona će nam pokazati i moguće nerealnosti koje ćemo ispraviti, tako da je veoma važno biti realan i pošten prema sebi i mogućnostima naše firme ili tržišta na kojem hoćemo da radimo.

### ***2.7.7. Predviđanje profita***

Profit je pokazatelj ostvarenog viška poslovnih prihoda u odnosu na nastale troškove. Troškovi koji nastaju u poslovanju mogu biti u novcu, materijalu, utrošenoj opremi, vremenu, naporima ili raznim nepogodnostima, ali bilo u kojem obliku da se pojavljuju treba da budu nadoknađeni. Profit predstavlja svojevrsnu kompenzaciju vlasnicima biznisa za kapital i rad koji su uložili u određenu vrstu poslovanja, a svakako i rizik kome su se u tom ulaganju izložili. Ako preduzetnik želi da posluje profitabilno, on mora uspješno da odgovara na privredne, tehnološke i društvene izazove koji vrše uticaj na svaku vrstu preduzetništva. Da bi uspješno poslovale, preduzetničke firme moraju konstantno zadovoljavati potrebe svojih kupaca. Nije dovoljno da nešto proizvode i prodaju po niskim cijenama, ako ljudi to ne žele da kupe ili ako smatraju da su cijene visoke za tu vrstu proizvoda. Zbog toga je profit osnovni vodič za efektivno i efikasno poslovanje. Ako ne bi bilo profita, ne bi bilo ekonomskih razloga za postojanje i razvoj preduzetničkog biznisa. Pozitivna razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda predstavlja finansijski rezultat preduzeća u obliku profita. Finansijski plan, osim ovih projekcija, sadrži i projekcije racio brojeva kao relativnih veličina, koje najjasnije pokazuju poboljšanje ili pogoršenje pojedinih performansi. Riječ je o racio brojevima rentabiliteta, likvidnosti, aktivnosti i finansijske strukture.

## **2.8. Dodaci i prilozi**

Dodaci i prilozi obuhvataju :

- Statističke podatke (tabele, grafikone...),
- Rezultate izvršenih istraživanja (ankete, upitnici...),
- Kataloge, reklamne materijale,
- Cjenovnike,

- Polise osiguranja,
- Menadžerske ugovore,
- Ugovore o zaključenim izvoznim poslovima.

## **2.9. Zaključak**

Ovaj, posljednji dio biznis plana treba da pruži konačan zaključak o isplativosti započinjanja prezetnovanog proizvodnog/poslovnog programa. Precizno treba ponoviti osnovne ciljeve i zadatke, poslovanja, kao i osnovne tržišne i finansijske pokazatelje koji ukazuju na tržišnu opravdanost i isplativost programa. Ukoliko se biznis plan izrađuje radi dobijanja neophodnih sredstava, potrebno je navesti zahtjevani iznos nedostajućih finansijskih sredstava. Zaključak mora da bude koncizan, jasan i da na čitaoca ostavi pozitivan utisak.

### 3. IZVODLJIVOST BIZNIS PLANA

Kada se završi izrada biznis plana i kada se on integralno kompletira sa svim svojim segmentima, potrebno je vratiti se na njegov početak i detaljno ga ponovo pregledati po svim njegovim relevantnim elementima. Potrebno je odvojiti dovoljno vremena da se biznis plan još jednom detaljno proveri, pre nego što se preduzetnik finansijski, materijalno i radno angažuje na njegovom ostvarivanju. Ako biznis plan nije izvodljiv, onda je bolje da se to utvrdi odmah na početku posla, nego da se shvati nakon godinu dana da je poslovni poduhvat promašen. Posebno je potrebno pažljivo pregledati brojke koje se odnose na planirane troškove jer se obično kod troškova prave najveće greške. Pojedinci su obično skloni da potcijene određene troškove, a druge da uopšte ne predvide, ili da sagledaju samo tzv. urgentne troškove, a da one koje će nastati kasnije jednostavno ne uzmu u obzir. Takođe, potrebno je provjeriti cijene svih inputa (ulaznih veličina) i outputa (izlaznih veličina), pa ako se utvrdi da je neka stavka previsoka ili preniska, potrebno ih je korigovati.

Isto tako, bilo bi dobro da se biznis plan pokaže nekom dobro upućenom stručnjaku, koji će pažljivo pregledati planirane brojke iz biznis plana i ukazati na eventualne propuste. Konsultant treba da ukaže preduzetniku ne samo na troškove i opasnosti koji su izvesni, već i na prednosti sa kojima preduzetnik raspolaže, a koje nije odmah dovoljno sagledao u opredjeljivanju i planiranju biznisa. Finansijska analiza je najvažniji dio svakog ozbiljnog biznis plana. Iz nje moraju proizlaziti sve pretpostavke za razvoj posla koji počinjemo. Iako po svom položaju u stranicama biznis plana zauzima posljednje mjesto, finansijska analiza je prvo što će svaki ozbiljan investitor pogledati u tekstu. Sam stil prezentacije podataka, samim tim mora biti čist i jasan. Pri tome, ne pravimo izvještaj za finansijsku policiju, već za nekoga ko će nam biti ili partner ili povjerenik. Cifre moraju biti pregledne, u tabelama, a važniji podaci izraženi jednostavnim grafikonima. Finansijska analiza je posljednji segment biznis plana jer treba da sintetizuje i uskladi sve neutralno iskazane materijalne planove iz prethodnih segmenata i od njih napravi finansijsku cjelinu. Cilj finansijskog planiranja je održavanje trajne finansijske stabilnosti i dugoročne ekonomske solventnosti i nezavisnosti. Finansijska analiza pokazuje iz kojih izvora se finansira poslovanje, koliko je novca neophodno preduzeću za započinjanje biznisa i poslovanje, koliki su prihodi preduzeća, troškovi, dobit i da li je preduzeće likvidno.

## 4.PRAKTIČAN PRIMJER BIZNIS PLANA

### 4.1.Uvodni dio

#### 4.1.1.Podaci o preduzeću

Naziv: „Spell , preduzeće za podučavanje stranim jezicima specijalizovano za engleski jezik, društvo sa ograničenom odgovornošću.

Sjedište: Srbac, Ljuboviska 10

Telefon: +38751740002

Fax:+38751740003

Web:www.spell.com

E-mail:spell@yahoo.com

Osoba za kontakt: Marija Blažović,prof Engleskog jezika i književnosti, 0038765385858, marija.blazovic@yahoo.com

Lokacija: Srbac,Ljuboviska 10

Vrsta djelatnosti:Osnovna djelatnost preduzeća je podučavanje engleskog jezika

Vlasništvo:Marija Blažović

Organi upravljanja:Glavni organ upravljanja u preduzeću je direktor

Matični broj:995322

Tekući računi kod banaka:

Naziv poslovne banke	Vrsta tekućeg računa	Broj tekućeg računa
<b>NLB BANKA</b>	KM	321-882001-123
<b>NLB BANKA</b>	Devizni	350-854790-777

#### 4.1.2. Opis poslovne aktivnosti

“Spell” je škola stranih jezika specijalizovana za engleski jezik, bavi se održavanjem kurseva visokog kvaliteta po pristupačnim cijenama. Kursevi se održavaju kroz grupnu (5-10 polaznika) ili individualnu nastavu, prema udžbenicima renomiranog izdavača »Longman« uz audio i video podršku. Uz to koriste se riječnici, gramatike, testovi i knjige poznatih izdavačkih kuća kao što su Oxford University Press, Cambridge UP i autentični pisani materijal kao što su novine, časopisi i ostale publikacije na engleskom jeziku. Kursevi su prilagođeni različitim uzrastima, nivoima znanja i različitim komunikacijskim potrebama. Ciljno tržište su ljudi svjesni potrebe trajnog obrazovanja, svjesni konkurencije na tržištu rada

i spremni da ulažu u svoje i obrazovanje svoje djece. Cijene grupnih kurseva, koji traju 70 časova, razlikuju se u zavisnosti od nivoa, cijena kursa nižeg nivoa iznosi 477 KM, cijena kursa srednjeg nivoa iznosi 615 KM, cijena kursa višeg nivoa i kursa poslovnog engleskog iznosi 750 KM, polaznici ovu cijenu plaćaju u 9 mjesečnih rata, do desetog u mjesecu. Cijena individualnog časa je 15 KM. Troškovi promocije se projektuju na 5,070 KM godišnje, od kojih je najveći dio za mjesečno štampanje flaera i oglašavanje u lokalnim novinama i lokalnoj radio stanici. Škola Spell se nalazi u opštini Srbac. Nastava će se održavati u savremeno opremljenom i klimatizovanom prostoru u Ljubovijjskoj ulici br. 10, koji je iznajmljen. Učionice su prostrane, svjetle i potpuno klimatizovane, opremljene su DVD, video i audio uređajima, grafoskopima i bjelim tablama. Predavači i jedini zaposleni su Marija Blažović diplomirani filolog za engleski jezik i književnost i Olga Mošorinac diplomirani filolog za engleski jezik i književnost, sa značajnim iskustvom u pedagoškom radu u privatnim školama, u zemlji i inostranstvu. Pri podučavanju kandidata, poseban akcentat je na konverzaciji, jer za uspješno savladavanje bilo koje vještine potrebno je puno praktične vježbe. Predavači preporučuju grupne kurseve jer je komunikacija u grupi življa, podsticajnija i približnija realnoj situaciji. Kursevi se temelje na razgovoru među polaznicima i uz stručnu asistenciju profesora. Time se vježba izgovor, gramatika, obogaćuje fond riječi, a ovakva metoda učenja pruža neophodno samopouzdanje pri upotrebi stranog jezika. Jezik se brže i kvalitetnije uči aktivnim učestvovanjem u nastavi. Poželjno je da grupe budu male i da svi polaznici istog nivoa znanja. Kursevi su osmišljeni kao seminari koji obuhvataju 70 školskih časova, dva časa nedeljno, u okviru kojih se kroz tematske cjeline obrađuje gradivo predviđeno za odgovarajući nivo znanja. Insistira se na tome da se što prije postigne komunikativna kompetencija, pri čemu se naravno ne zanemaruju ni ostale jezičke kompetencije (čitanje, pisanje, gramatika). Na ovaj način polaznik brzo savlađuje strani jezik i komunikacija u jezičkim situacijama postaje prirodan refleks. Na sredini kursa se obavlja testiranje, pismeno i usmeno, u svrhu da nastavno osoblje i polaznici na osnovu postignutih rezultata utvrde stečena znanja.

Na kraju kursa se organizuje završni test, na osnovu koga polaznik dobija sertifikat kao dokaz o pohađanju i uspješnom savlađivanju gradiva, koje je predviđeno za odgovarajući jezik i jezički nivo. Sertifikati su, kao kvalitet i kvantitet kursa, usklađeni sa evropski priznatim normama, tako da eventualni nastavak učenja stranog jezika u inostranstvu ne može predstavljati problem. Intenzivan upis novih polaznika škola obavlja u avgustu svake školske godine (grupni kursevi traju od septembra do prve nedelje juna), za individualnu nastavu upis je tokom cijele kalendarske godine. Svi polaznici se prije početka nastave testiraju tako da se može odrediti kurs engleskog jezika koji najviše odgovara potrebama i nivou znanja svakog polaznika. Nastava se obavlja kroz 18 nivoa od kojih je svaki prilagođen različitim uzrastima, nivoima znanja i različitim potrebama polaznika. Svi kursevi se sastoje od 70 časova u tajanju od 55 minuta, časovi se održavaju dva puta nedeljno, tako da svaki kurs traje 35 nedelja.

#### ***4.1.3. Proizvodni plan***

##### ***4.1.3.1. Opis tehničkih rješenja i objekata za pružanje usluga***

S obzirom na specifičnost uslužne djelatnosti Spell škole stranih jezika, u kojoj dominira ljudski kapital, možemo reći da ulaganja u tehnološka sredstva nisu velika, relativno

poredeći ih sa ulaganjima potrebnim za preduzeće proizvodne djelatnosti. Kao sjedište škole odabrana je stambena jedinica od 100m<sup>2</sup>, prizemna kuća u Ljuboviska 10 u samom centru grada Srpca. . Prostor nije otkupljen, već se iznajmljuje od gospodina Milana Dragića, koji je jedini vlasnik kuće. Sa gospodinom Dragićem je potpisan ugovor o iznajmljivanju na 10 godina, uz naknadu od 350 KM/mjesečno. U pronalaženju adekvatnog prostora i sastavljanju ugovora korišćene su usluge advokatske kancelarije “Knežević”, koja je za svoje usluge naplatila proviziju u iznosu od 600 KM, a troškove provizije snosi škola “Spell”. Ovaj prostor je izabran između 3 ponuđene lokacije, a odabran je zbog rasporeda prostorija koji najbolje odgovara potrebama škole, boljih uslova za rad u kući nego u stanu. Troškovi zakupnina svih ponuđenih prostora su bili isti. Raspored prostorija je sledeći: dvije sobe po 30m<sup>2</sup> u kojima će biti učionice sa po 5 školskih klupa (dvosjedi), jedna soba od 25 m<sup>2</sup> u kojoj će biti kancelarija, kuhinja 5m<sup>2</sup> koja je namještena, toalet od 5m<sup>2</sup> i predsoblje 5m<sup>2</sup>.

Godišnji troškovi iznajmljivanja prostora su 4200 KM.

Ukupni troškovi nameštaja su 3700 KM. Dobavljač za školski nameštaj je firma GMP Kompani, Banja Luka. Ova ponuda je izabrana kao najpovoljnija od 4 dostavljena.

**Tabela 1. Visina apsolutnih investicionih ulaganja Table 1**

<b>Vrsta ulaganja</b>	<b>Nabavna vrijednost</b>	<b>Izvor finansiranja</b>
Tehnološka oprema	5,070.00	Sopstvena sredstva
Kancelarijska oprema	3,700.00	Sopstvena sredstva
Ostala sredstva	1,950.00	Sopstvena sredstva
Trajna obrtna sredstva	4,600.00	Sopstvena sredstva
<b>UKUPNO</b>	<b>15,320.00</b>	

#### **4.1.3.2. Podaci o kapacitetima**

Škola ima dva zaposlena predavača i raspolaže sa dvije učionice od po 10 mjesta za učenike. Ako uzmemo u obzir da predavači rade 8h dnevno 5 dana u nedelji, i da prema raspoloživim kapacitetima škola može da primi svakog sata maksimalno 20 polaznika, lako možemo doći do podatka da se godišnje može održati 38400 časova po polaznicima (što bi i bio maksimalni tehnički kapacitet). Maksimalni tehnički kapacitet predpostavlja da se održavaju samo grupni časovi. Suštinska karakteristika kadrovskih aspekata škole “Spell” je mali broj ljudi – dvoje predavača. Predavači primaju platu od 800 KM/mjesečno. Godišnji troškovi plata iznose 32760 KM.

#### **4.1.3.3. Analiza lokacije**

Škola “Spell” nalazi se u ulici Ljubovijska 10. Škola je smještena u prizemnoj kući od 100m<sup>2</sup>. U gradu se nalaze još dvije škole stranih jezika. U gradu Srbac nema privatnih škola ovog tipa, tako da u neposrednoj blizini nema direktne konkurencije, što je jedan od glavnih razloga za odabir upravo ove lokacije. Takođe, cijena rentiranja objekata u opštini Srbac je znatno niža nego u odnosu sa drugim okolnim opštinama.

#### **4.1.4. Analiza tržišta i marketing plan**

##### **4.1.4.1. Opis tržišta**

Engleski, kao maternji jezik, danas govori oko 375 miliona stanovnika i po tome je treći svjetski jezik, poslije kineskog i španskog. Ako tome dodamo i sve one kojima je engleski prvi strani jezik, to je najrasprostranjeniji jezik na planeti. Stoga je suvišno govoriti o značaju engleskog jezika u modernom svijetu. Razvoj i usavršavanje obrazovanja u BiH postaje jedan od glavnih budućih prioriteta transformacije ukupnog društva u državi. Da bi se obezbjedilo poboljšanje kvaliteta, transformisao sistem obrazovanja, obezbjedio efikasan transfer znanja, Ministarstvo prosvjete i sporta BiH započelo je pripreme za reorganizaciju i reformu sistema obrazovanja. Posebno se naglašava uticaj privatnih škola i institucija, sada kada se naše društvo kreće ka društvu koje uči i kada je potrebno kod mladih razviti spremnost za lično usavršavanje i doškolovanje, sticanje ključnih vještina kako bi bili spremni za nove profesionalne izazove i mogli da se uključe u ukupnu modernizaciju društva.

Služba za zapošljavanje uz pokroviteljstvo Ministarstva prosvjete i sporta BiH, tokom oktobra 2007. godine na uzorku od 2700 posloprimaca i 120 poslodavaca, sproveo je istraživanje o obrazovnim potrebama i ponudi obrazovanja na području BiH. Istraživanje je sprovedeno za potrebe website-a [znanje.infostud](http://znanje.infostud.gov.ba), specijalizovanog sajta za promociju aktuelne ponude obrazovanja. Poslodavci su izdvojili područja koja smatraju najbitnijim za svoje zaposlene a posloprimci su izdvojili područja profesionalne edukacije koja ih najviše zanimaju. Poslodavci u BiH, njih 69% smatra da njihovi zaposleni moraju razvijati vještine komunikacije i prezentacije, dok je isto područje zanimljivo za svega 32% posloprimaca. Odmah zatim, 63% poslodavaca kao potrebno područje profesionalne edukacije navode strane jezike, što je za 17% više nego u istraživanju sprovedenom 2004. Kao pretpostavku povećanog interesovanja za strane jezike možemo navesti približavanje BiH EU i povećanoj trgovinskoj razmjeni sa stranim zemljama, pri čemu znanje stranog jezika postaje nužan alat za obavljanje posla.

Neki od zaključaka ove studije su da su poslodavcima najvažnije interpersonalne vještine i poznavanje stranih jezika i da formalno obrazovanje ne zadovoljava u potpunosti potrebe tržišta rada.

##### **4.1.4.2. Ciljni segmenti**

Ljudi svjesni konkurencije na tržištu rada i neophodnosti poznavanja stranih jezika. Postoji više tržišnih segmenata koje »Spell« cilja:

- Osnovci - čiji roditelji prepoznaju potrebu za investiranje u obrazovanje i budućnost svoje djece, i posjeduju sredstva za to ( roditelji koji imaju najmanje srednju stručnu spremu).
- Srednjoškolci - čiji roditelji takođe prepoznaju potrebu za investiranje u obrazovanje i budućnost svoje dece, i poseduju sredstva ( roditelji koji imaju najmanje srednju stručnu spremu).



- Apsolventi i diplomci, mladi ljudi koji prvi put traže zaposlenje –usljed sve veće konkurencije na tržištu rada uviđaju potrebu za ličnim usavršavanjem i doškolovavanjem.
- Zaposleni – usljed nedovoljne sigurnost radnog mjesta, želje za napredovanjem i sve većeg broja stranih kompanija, uviđaju potrebu za ličnim usavršavanjem.

#### ***4.1.4.3.Potrebe tržišta***

Na osnovu podataka možemo zaključiti da sadašnja ponuda ne može zadovoljiti potrebe ovog rastućeg tržišta. Sve više poslodavci i njihovi zaposleni osećaju potrebu za upotrebom pa time i učenjem stranih jezika, prije svega engleskog, kako bi stekli sigurnost u poslovnoj komunikaciji na stranom jeziku. Isto tako, oni koji su tek u potrazi za odgovarajućim poslom, takođe su svjesni koliko su ovakva znanja neophodna zbog konkurencije na tržištu rada. Sve je više poslodavaca koji ni ne razmatraju kandidate koji ne znaju barem jedan stran jezik. Rast životnog standard učiniće usluge privatnih škola dostupnije širem krugu stanovnika. Potrebe tržišta za kvalitetnim i efektivnim kursevima engleskog jezika je neosporna. Kursevi moraju biti prilagođeni potrebama savremenog čovjeka, koji prepoznaje značaj trajnog obrazovanja i usavršavanja, kao i ulaganja u budućnost svoje djece, ali ima nedostatak vremena.

#### ***4.1.4.4.Marketing plan***

Trenutna konkurencija ne zadovoljava rastuće potrebe tržišta, neophodno je da »Spell« ima jasnu marketinšku strategiju koja će omogućiti snažan prodor na tržište, kao i zauzimanje dobre startne pozicije za dalju ekspanziju, ali i odbranu od novih potencijalnih konkurenata.

"Spell" veliku pažnju planira da posveti stalnom naporu ka poboljšanju kvaliteta svojih usluga kao i što većem usklađivanju kvaliteta i metodike nastave sa očekivanjima polaznika, posebno je važno prilagođavanje dinamike nastave zaposlenim ljudima sa brojnim obavezama i nedostatkom vremena. Treba napomenuti da se ovo najlakše postiže osluškivanjem potreba polaznika do kojih se dolazi putem raznih vrsta anketa i upitnika koji će biti dostavljani polaznicima.

##### ***4.1.4.4.1. Pozicioniranje***

Škola Spell planira da se na tržištu pozicionira kao ozbiljna škola, specijalizovana za kurseve engleskog jezika, koja koristi najmodernije metode u oblasti organizovanja nastave, uz najnoviju opremu, najsvježije primjere iz prakse, a koje polaznicima predstavljaju profesori sa dugogodišnjim iskustvom u prosvjeti i privatnim školama ovog tipa u zemlji i

inostranstvu. Poruka koja će se plasirati na tržištu je da je »Spell« najozbiljnija škola ove vrste i da potencijalni polaznici ne mogu pogrešiti ako je izaberu.

#### **4.1.4.4.2. Marketing miks**

1. Proizvod –škola stranih jezika “Spell” bavi se održavanjem kurseva visokog kvaliteta, koji se temelje na preciznom i objektivnom utvrđivanju znanja, radu u malim grupama po pažljivo odabranim i pripremljenim programima u skladu sa međunarodnim standardima, i realnoj i temeljnoj provjeri znanja u toku i na kraju kursa. Ovakva usluga predstavlja značajnu konkurentsku prednost, i biće glavno oružje za inicijalni prodor na tržište. Korišćenjem follow-up anketa poslije samih kurseva, kao i po proteku određenog vremenskog perioda, prikupljaće se mišljenja polaznika o potrebama eventualnih izmjena i dopuna u programima, kao i uvođenju novih kurseva i programa u ponudu. S obzirom na veliko znanje i iskustvo predavača, usluga koju škola pruža je fleksibilna, i moći će se lako prilagođavati potrebama tržišta kao i polaznika na konkretnom nivou.
2. Cijena – Inicijalne cijene će biti formirane na nivou prihvatljivom za trenutni stepen razvoja tržišta. Cijena individualnih časova je 15 KM/času. Cijene grupnih kurseva razlikuju se u zavisnosti od nivoa, 480 KM za niže kurseve (od 70 časova) , odnosno cijena časa za niže nivoe je 7 KM/času; 615 KM za kurseve srednjeg nivoa (od 70 časova), odnosno cijena časa za srednje nivoe je 9 KM/času; 750 KM za više i kurseve polslovnog engleskog (od 70 časova) , odnosno 11 KM/času . Pored izuzetno povoljnih cijena, polaznicima se nude i odlični uslovi plaćanja za grupne kurseve, u devet mjesečnih rata u vrijeme trajanja kursa, najkasnije do 10. u mjesecu. Ove cijene su krajnje povoljne s obzirom na cijene kurseva koje organizuju vodeći konkurenti. U zavisnosti od procenjene elastičnosti cijena, reakcija konkurencije i promjena u odnosu ponude i tražnje na tržištu, cijene će biti korigovane.
3. Distribucija – Nastava će se organizovati u za to posebno opremljenim prostorijama škole, koje imaju adekvatnu klimatizaciju, savremenu tehnološku opremu, i obezbjeđen maksimalan komfor polaznika.
4. Promocija – S obzirom da je Spell nova škola na tržištu, biće neophodan snažan napor da se stekne inicijalna prepoznatljivost. Za ovo će biti korišćen direktni marketing, distribuiranjem promotivnih materijala, flajera sa osnovnim podacima o ponudi usluga, koji će se dostavljati u poštanske sandučice, a moći će da se nađu i u osnovnim i srednjim školama. Još jedan vid promocije je oglašavanje na internetu. Pored toga, škola Spell će se oglašavati u lokalnim novinama kao i na gradsko radiju, posebno intezivno u avgustu i septembru svake godine kada traje intezivan upis polaznika za redovne kurseve, i takođe posebno intezivno prvih mjeseci poslovanja 2017. od juna do septembra, kada škola počinje sa radom.

**Tabela 2. Ukupni troškovi promocije na godišnjem nivou**

<b>Vrsta</b>	<b>Godišnji troškovi u KM</b>
Internet	800.00
<i>Novine</i>	1200.00
<i>Radio</i>	1000.00
Flaeri	2200.00
<b>Ukupno</b>	<b>5200.00</b>

#### **4.1.5 .Menadžment plan**

##### **4.1.5.1. Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata**

Suštinska karakteristika kadrovskih aspekata škole “Spell” je mali broj ljudi – dvoje predavača ,od kojih je jedan vlasnik škol. Predavači primaju platu od 800KM/mjesečno. Godišnji troškovi plata iznose 32760 KM.

Marija Blažović direktor škole, rođena je 1974. godine u Banja Luci. Diplomirala je 1998. godine na Filološkom fakultetu u Beogradu, Katedra za anglistiku. Profesionalne aktivnosti: Od 2008. godine zaposlena je kao nastavnik engleskog jezika u O.Š. “Jovan Jovanović Zmaj”, u Srpcu. Oblasti interesovanja i stručnog usavršavanja: primenjena lingvistika, teorija i praksa nastave stranog jezika, strani jezik u funkciji struke. Član ELTA (English Language Teachers Association).

Olga Mošorinac, rođena je u Zagrebu 1989. godine. Diplomirala 2015. godine Engleski jezik i književnost na Filološkom fakultetu, Odsjek za engleski jezik i književnost. Oblasti interesovanja i stručnog usavršavanja: razvijanje jezičkih vještina u nastavi stranih jezika, vještine pisanja, zastupljenost vještine pisanja u nastavnim programima obrazovnih institucija. Član ELTA (English Language Teachers Association).

##### **4.1.6. SWOT analiza**

Snage (Strengths):

- Ekspertsko znanje i veliko praktično iskustvo.
- Dobro osmišljeni programi.
- Orijentisanost na potrebe klijenata.
- Odlična lokacija.

Slabosti (Weaknesses):

- Nedostatak prepoznatljivosti brenda, kao posljedica novoosnovanosti škole.
- Vrijeme neophodno da se napravi proboj na tržište.

- Nemogućnost bržeg proširenja asortimana zbog specijalizovanosti predavača samo za engleski jezik.

Šanse (Opportunities):

- Tržište koje brzo raste i razvija se.
- Mogućnost proširenja asortimana zapošljavanjem novih profesora specijalizovanih za italijanski i njemački jezik.
- Mogućnost otvaranja nove škole u nekom drugom gradu ili na drugoj destinaciji pod istim prepoznatljivim imenom, korišćenjem stečenog iskustva.

Prijetnje (Threats):

- Mogućnost osjetnog uticaja negativnih konjuktornih kretanja.
- Postojanje nekoliko dobro pozicioniranih i ozbiljnih konkurenata.
- Male barijare ulasku i izlasku sa tržišta.

#### **4.1.7. Finansijska analiza**

U metodološkom smislu finansijsko planiranje ima zadatak da izradi i prezentuje sveobuhvatan i koordiniran plan aktivnosti preduzeća i iskaže njegovu potrebu za poslovnim sredstvima i izvorima finansiranja za određeni period vremena. Na osnovu kvantitativnih pokazatelja iz ovog dela poslovnog plana donosi se konačna odluka o isplativosti ili neisplativosti investicionog poduhvata, otvaranja škole engleskog jezika.

**Tabela 3. Ulaganj u stalnu imovinu**

<b>Vrsta ulaganja</b>	<b>Nabavna vrijednost</b>
Tehnološka oprema	5,070.00
Kancelarijska oprema	3,700.00
Ostala sredstva za rad	2,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>10,770.00</b>

#### **4.1.7.2. Izvori finansiranja**

**Tabela 4. Tabelarni prikaz izvora finansiranja**

<b>Vrsta ulaganja</b>	<b>Nabavna vrijednost u KM</b>	<b>Izvor finansiranja</b>
Tehnološka oprema	5,070.00	Sopstvena sredstva

Kancelarijska oprema	3,700.00	Sopstvena sredstva
Ostala sredstva za rad	2,000.00	Sopstvena sredstva
Trajna obrtna sredstva	4,600.00	Sopstvena sredstva
<b>Ukupna ulaganja</b>	<b>15,370.00</b>	

Ukupna ulaganja se pokrivaju iz sopstvenih izvora preduzeća.

#### 4.1.7.3. Ukupan prihod

**Tabela 5. Ukupan prihod za 2017.god.**

Usluga	Broj časova po polaznicima	Cijena časa po polazniku u KM	Ukupan prihod u KM
Niži kursevi	2,560	7.00	17,920.00
Srednji kursevi	512	9.00	4,608.00
Viši i biznis	1,536	11.00	16,896.00
Individualni	947	15.00	14,205.00
<b>UKUPNO</b>	<b>5,555.00</b>		<b>53,629.00</b>

**Tabela 6. Ukupan prihod za 2018.god.**

Usluga	Broj časova po polaznicima	Cijena časa po polazniku u KM	Ukupan prihod u KM
Niži kursevi	6,240	7.00	43,680.00
Srednji kursevi	1,248	9.00	11,232.00
Viši i biznis	3,744	11.00	41,184.00
Individualni	1,830	15.00	27,450.00
<b>UKUPNO</b>	<b>13,062</b>		<b>123,546.00</b>

**Tabela 7. Ukupan prihod od 2019-2026.god.**

Usluga	Broj časova po polaznicima	Cijena časa po polazniku u KM	Ukupan prihod u KM
Niži kursevi	7,000	7.00	49,000.00
Srednji kursevi	1,400	9.00	12,600.00
Viši i biznis	4,200	11.00	46,200.00
Individualni	1,830	15.00	27,450.00
<b>UKUPNO</b>	<b>14,430</b>		<b>135,250.00</b>

#### 4.1.7.4. Rashodi

Tabela 8. Troškovi plata

Radno mjesto	Broj radnika	Prosječna mjesečna neto plata po radniku u KM	Godišnji trošak bruto plata u 2017. u KM	Godišnji trošak bruto plata u 2018-2026. u KM
Predavač	2	800.00	16,400.00	32,760.00
<b>Ukupno</b>	<b>2</b>		<b>16,400.00</b>	<b>32,760.00</b>

Tabela 9. Troškovi energenata

Vrsta troška	Jedinica	Cena u KM po jedinici	Godišnji trošak 2017. u KM	Godišnji trošak 2018-2026. u KM
Električna energija	Kwh	0.10	680.00	1400.00
<b>UKUPNO</b>			<b>680.00</b>	<b>1,400.00</b>

Tabela 10. Investiciono održavanje

Vrsta troška	Parametar	Godišnji trošak po parametru	Godišnji trošak 2017. u KM	Godišnji trošak 2018-2026. u KM
Tehnološka oprema	stvarna ualganja	1.00%	26.00	51.00
Kancelarijska oprema	stvarna ualganja	1.00%	18.0	37.00
<b>UKUPNO</b>			<b>44.00</b>	<b>88.00</b>

Tabela 11. Troškovi marketinga

Vrsta troška	Godišnji trošak 2017.	Godišnji trošak 2018-2026 u KM
Troškovi promotivnog materijala	1,070.00	2,145.00
Troškovi oglašavanja	1,460.00	2,925.00
<b>UKUPNO</b>	<b>2,530.00</b>	<b>5,070.00</b>

**Tabela 12. Ostali troškovi**

Vrsta troška	Godišnji trošak 2017. u KM	Godišnji trošak 2018-2026. u KM
Usluge advokata	600.00	0.00
Komunalne usluge	200.00	400.00
Ostale usluge	220.00	440.00
Troškovi sitnog inventara	30.00	60.00
<b>UKUPNO</b>	<b>1,050.00</b>	<b>900.00</b>

**Tabela 13. Troškovi zakupnine**

Vrsta troška	Godišnji trošak 2017. u KM	Godišnji trošak 2018-2026. u KM
Zakupnine	2,100.00	4,200.00
<b>UKUPNO</b>	<b>2,100.00</b>	<b>4,200.00</b>

**4.1.7.5. Bilans uspjeha****Tabela 14. Bilans uspjeha za 2017, 2018, 2019.godinu**

	2017.	2018.	2019.
<b>Ukupan prihod</b>	<b>53,629.00</b>	<b>123,546.00</b>	<b>131,868.00</b>
Prihod od prodaje proizvoda	53,629.00	123,546.00	131,868.00
<b>Ukupni rashod</b>	<b>25,075.00</b>	<b>49,060.00</b>	<b>49,116.00</b>
Troškovi zakupnine	2,100.00	4,200.00	4,200.00
Troškovi održavanja poslovnog prostora	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Troškovi plata	16,380.00	32,760.00	32,760.00
Amortizacija	536.00	1,100.00	1,100.00
Troškovi energenata	680.00	1,400.00	1,400.00
Investiciono održavanje	44.00	88.00	88.00
Troškovi osiguranja	140.00	280.00	280.00
Troškovi marketinga	2,530.00	5,070.00	5,070.00
Troškovi platnog prometa	260.00	602.00	660.00
Troškovi poreza	200.00.00	400.00	400.00
Ostali troškovi	1,024.00	900.00	900.00
<b>BRUTO DOBITAK</b>	<b>27,212.00</b>	<b>71,397.00</b>	<b>82,752.00</b>
Porez na dobitak	2,720.00	7,139.00	8,276.00
<b>NETO DOBITAK</b>	<b>24,492.00</b>	<b>64,258.00</b>	<b>74,476.00</b>

<b>KUMULATIVNI NETO DOBITAK</b>	<b>24,492.00</b>	<b>88,750.00</b>	<b>163,227.00</b>
---------------------------------	------------------	------------------	-------------------

**Tabela 15. Bilans uspjeha za 2020, 2021, 2022.godinu**

	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
<b>Ukupan prihod</b>	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>
Prihod od prodaje proizvoda	131,869.00	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>
<b>Ukupni rashod</b>	<b>49,117.00</b>	<b>49,117.00</b>	<b>49,117.00</b>
Toskovi zakupnine	4,212.00	4,212.00	4,212.00
Troskovi održavanja poslovnog prostora	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Troškovi plata	32,760.00	32,760.00	32,760.00
Amortizacija	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Troškovi energenata	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Investiciono održavanje	90.00	90.00	90.00
Troškovi osiguranja	283.00	283.00	283.00
Troškovi marketinga	5,070.00	5,070.00	5,070.00
Troškovi platnog prometa	660.00	660.00	660.00
Troškovi poreza	400.00	400.00	400.00
Ostali troškovi	900.00	900.00	900.00
<b>BRUTO DOBITAK</b>	<b>82,752.00</b>	<b>82,752.00</b>	<b>82,752.00</b>
Porez na dobitak	8,276.00	8,276.00	8,276.00
<b>NETO DOBITAK</b>	<b>74,476.00</b>	<b>74,476.00</b>	<b>74,476.00</b>
<b>KUMULATIVNI NETO DOBITAK</b>	<b>237,703.00</b>	<b>312,179.00</b>	<b>380,806.00</b>

**Tabela 16. Bilans uspjeha za 2023,2024,2025,2026 godinu**

	<b>2023.</b>	<b>2024.</b>	<b>2025.</b>	<b>2026.</b>
<b>Ukupan prihod</b>	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>	<b>131,869.00</b>



Prihod od prodaje proizvoda	131,869.00	131,869.00	131,869.00	131,869.00
<b>Ukupni rashod</b>	<b>49,117.00</b>	<b>49,117.00</b>	<b>49,117.00</b>	<b>49,117.00</b>
Toskovi zakupnine	4,212.00	4,212.00	4,212.00	4,212.00
Troskovi održavanja poslovnog prostora	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Troškovi plata	32,760.00	32,760.00	32,760.00	32,760.00
Amortizacija	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Troškovi energenata	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Investiciono održavanje	90.00	90.00	90.00	90.00
Troškovi osiguranja	283.00	283.00	283.00	283.00
Troškovi marketinga	5,070.00	5,070.00	5,070.00	5,070.00
Troškovi platnog prometa	660.00	660.00	660.00	660.00
Troškovi poreza	400.00	400.00	400.00	400.00
Ostali troškovi	900.00	900.00	900.00	900.00
<b>BRUTO DOBITAK</b>	<b>82,752.00</b>	<b>82,752.00</b>	<b>82,752.00</b>	<b>82,752.00</b>
Porez na dobitak	8,276.00	8,276.00	8,276.00	8,276.00
<b>NETO DOBITAK</b>	<b>74,476.00</b>	<b>74,476.00</b>	<b>74,476.00</b>	<b>74,476.00</b>
<b>KUMULATIVNI NETO DOBITAK</b>	<b>461,134.00</b>	<b>535,610.00</b>	<b>610,087.00</b>	<b>684,563.00</b>

**Tabela 17. Izveštaj o novčanim tokovima**

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
<b>UKUPNI PRILIVI</b>	<b>52,287.00</b>	<b>120,457.00</b>	<b>131,869.00</b>
Prihod od prodaje proizvoda	<b>52,287.00</b>	<b>120,457.00</b>	<b>131,869.00</b>
Neto rezidualna vrednost projekta			
<b>UKUPNI ODLIVI</b>	<b>27,261.00</b>	<b>55,126.00</b>	<b>56,320.00</b>
Toskovi zakupnine	2,106.0	4,212.00	4,212.00
Troskovi održavanja poslovnog prostora	1,200.00	2,400.00	2,400.00

Troškovi plata	16,380.00	32,760.00	32,760.00
Troškovi energenata	700.00	1,400.00	1,400.00
Investiciono održavanje	45.00	90.00	90.00
Troškovi osiguranja	142.00	145.00	145.00
Troškovi marketinga	1,300.00	2,600.00	2,600.00
Troškovi platnog prometa	261.00	602.00	659.00
Troškovi poreza	200.00	400.00	400.00
Ostali troškovi	1,024.00	900.00	900.00
Porez na dobitak	2,720.00	7,139.00	8,276.00
<b>NETO PRILIV</b>	<b>25,028.00</b>	<b>65,331.00</b>	<b>75,549.00</b>
<b>KUMULATIVNI NETO PRILIV</b>	<b>25,028.00</b>	<b>90,359.00</b>	<b>165,908.00</b>

#### 4.1.7.6. Bilans stanja

Tabela 18. Bilans stanja za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. godinu

	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>AKTIVA (A+B)</b>	<b>41,026.00</b>	<b>106,166.00</b>	<b>181,278.00</b>	<b>255,754.00</b>	<b>330,230.00</b>
<b>A Stalna imovina</b>	<b>10,189.00</b>	<b>9,116.00</b>	<b>8,044.00</b>	<b>6,971.00</b>	<b>5,899.00</b>
Tehnološka oprema	4,816.00	4,309.00	3,802.00	3,295.00	2,788.00
Kancelarijska oprema	3,520.00	3,149.00	2,779.00	2,408.00	2,038.00
Ostala sredstva za rad	1,852.00	1,657.00	1,462.00	1,267.00	1,072.00
<b>B Obrtna imovina</b>	<b>30,837.00</b>	<b>97,049.00</b>	<b>173,234.00</b>	<b>248,783.00</b>	<b>324,332.00</b>
Potraživanja	2,905.00	3,346.00	3,662.00	3,662.00	3,662.00
Gotovina u trajnim obrtnim sredstvima	2,905.00	3,346.00	3,662.00	3,662.00	3,662.00
Gotovina iz neto priliva	25,028.00	90,359.00	165,908.00	241,457.00	317,006.00
<b>PASIVA (C + D)</b>	<b>41,026.00</b>	<b>106,166.00</b>	<b>181,278.00</b>	<b>255,754.00</b>	<b>330,230.00</b>

<b>C Kapital</b>	<b>38,296.00</b>	<b>103,436.00</b>	<b>178,548.00</b>	<b>253,024.00</b>	<b>327,500.00</b>
<b>D Kratkoročne obaveze</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>
Obaveze po osnovu plate	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00

**Tabela 19. Bilans stanja za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu**

	<b>31/12 2022</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2026</b>
<b>AKTIVA (A+B)</b>	<b>404,707.00</b>	<b>479,183.00</b>	<b>553,661.00</b>	<b>628,138.00</b>	<b>699,884.00</b>
<b>A Stalna imovina</b>	<b>4,826.00</b>	<b>3,754.00</b>	<b>2,681.00</b>	<b>1,609.00</b>	-
Tehnološka oprema	2,281.00	1,774.00	1,267.00	706.00	
Kancelarijska oprema	1,667.00	1,297.00	926.00	556.00	
Ostala sredstva za rad	900.00	700.00	500.00	300.00	
<b>B Obrtna imovina</b>	<b>399,881.00</b>	<b>475,429.00</b>	<b>550,980.00</b>	<b>626,529.00</b>	<b>699,884.00</b>
Potraživanja	3,662.00	3,662.00	3,662.00	3,662.00	
Gotovina u trajnim obrtnih sredstvima	3,662.00	3,662.00	3,662.00	3,662.00	
Gotovina iz neto priliva	392,554.00	468,103.00	543,654.00	619,203.00	699,884.00
<b>PASIVA (C + D)</b>	<b>404,707.00</b>	<b>479,183.00</b>	<b>553,661.00</b>	<b>628,138.00</b>	<b>699,884.00</b>
<b>C Kapital</b>	<b>401,977.00</b>	<b>476,453.00</b>	<b>550,931.00</b>	<b>625,408.00</b>	<b>699,884.00</b>
<b>D Kratkoročne obaveze</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	<b>2,730.00</b>	
Obaveze po osnovu plate	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00	

#### 4.1.7.7. Z test

**Tabela 20. Z test za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.godinu**

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
a. Neto obrtna sredstva	28,107.00	94,319.00	170,504.00	246,053.00	321,602.00
b. Ukupna sredstva	41,026.00	106,166.00	181,278.00	255,754.00	330,230.00

<b>I = a / b x 0,71</b>	<b>0.95</b>	<b>1.23</b>	<b>1.31</b>	<b>1.33</b>	<b>1.34</b>
c. Neto dobit	24,492.00	64,258.00	74,476.00	74,476.00	74,476.00
d. Ukupna sredstva	41,026.00	106,166.00	181,278.00	255,754.00	255,754.00
<b>II = c / d x 0,84</b>	<b>0.97</b>	<b>0.99</b>	<b>0.68</b>	<b>0.47</b>	<b>0.37</b>
e. Poslovni rezultat	25,028.00	90,359.00	165,908.00	241,457.00	317,006.00
f. Ukupna sredstva	41,026.00	106,166.00	181,278.00	255,754.00	330,230.00
<b>III = e / f x 3,10</b>	<b>3,68</b>	<b>5.15</b>	<b>5.54</b>	<b>5.71</b>	<b>5.81</b>
g. Kapital	38,296.00	103,436.00	178,548.00	253,024.00	327,500.00
h. Ukupne obaveze	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00
<b>IV = g / h x 0,42</b>	<b>11.48</b>	<b>31.02</b>	<b>53.57</b>	<b>75.91</b>	<b>98.24</b>
i. Ukupan prihod	52,287.00	120,457.00	131,869.00	131,869.00	131,869.00
j. Ukupna sredstva	41,026.00	106,166.00	92,166.00	255,754.00	330,230.00
<b>V = i / j x 1,00</b>	<b>2.48</b>	<b>2.20</b>	<b>1.42</b>	<b>1.01</b>	<b>0.78</b>
<b>Z TEST</b>	<b>19.60</b>	<b>40.62</b>	<b>62.50</b>	<b>84.43</b>	<b>106.55</b>

**Tabela 21. Z test za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu**

	<b>2022.</b>	<b>2023.</b>	<b>2024.</b>	<b>2025.</b>	<b>2026.</b>
a. Neto obrtna sredstva	397,151.00	472,699.00	548,250.00	623,799.00	697,154.00
b. Ukupna sredstva	404,707.00	479,183.00	553,661.00	628,138.00	699,884.00
<b>I = a / b x 0,71</b>	<b>1.36</b>	<b>1.36</b>	<b>1.36</b>	<b>1.38</b>	<b>1.38</b>
c. Neto dobit	74,476.00	74,476.00	74,476.00	74,476.00	74,476.00
d. Ukupna sredstva	404,707.00	479,183.00	553,661.00	628,138.00	699,884.00
<b>II = c / d x 0,84</b>	<b>0.29</b>	<b>0.25</b>	<b>0.21</b>	<b>0.19</b>	<b>0.17</b>
e. Poslovni rezultat	392,554.00	468,103.00	543,654.00	619,203.00	699,884.00
f. Ukupna sredstva	404,707.00	479,183.00	553,661.00	628,138.00	699,884.00
<b>III = e / f x 3,10</b>	<b>5.87</b>	<b>5.91</b>	<b>5.93</b>	<b>5.97</b>	<b>6.04</b>
g. Kapital	401,977.00	476,453.00	550,931.00	625,408.00	699,884.00
h. Ukupne obaveze	2,730.00	2,730.00	2,730.00	2,730.00	0.00
<b>IV = g / h x 0,42</b>	<b>120.59</b>	<b>142.93</b>	<b>165.28</b>	<b>187.63</b>	
i. Ukupan prihod	131,869.00	131,869.00	131,869.00	131,869.00	131,869.00
j. Ukupna sredstva	404,707.00	479,183.00	553,661.00	628,138.00	699,884.00
<b>V = i / j x 1,00</b>	<b>0.64</b>	<b>0.55</b>	<b>0.47</b>	<b>0.41</b>	<b>0.37</b>
<b>Z TEST</b>	<b>128.76</b>	<b>151.01</b>	<b>173.28</b>	<b>195.56</b>	

Za ocenu stanja određenog preduzeća često se koristi model poznat pod nazivom Z test. Ovim testom procenjuje se finansijsko stanje preduzeća i verovatnoća likvidacije.

Rezultati Z testa ukazuju da preduzeće spada u grupu zdravih preduzeća ( $Z > 2,99$ ), tj. da ne postoji mogućnost bankrotstva preduzeća. Preduzeće se nalazi u zoni sigurnosti poslovanja, našta ukazuju dobijeni rezultati Z testa koji su na zadovoljavajućem nivou i pokazuju tendenciju rasta, što govori u prilog sigurnosti preduzeća. Visoke vrednosti stopa prinosa specifičnost su delatnosti preduzeća.

#### 4.1.7.8. Prelomna tačka rentabiliteta

Prelomna tačka predstavlja obim aktivnosti na kome se do tada nastali prihodi izjednačavaju sa fiksnim i do tada nastalim varijabilnim troškovima. Prelomna tačka izračunata je za reprezentativnu godinu (2019. godinu u kojoj se dostiže optimalno korišćenje kapaciteta) na sledeći način:

U prvom koraku se prikazuju relevantne veličine iz reprezentativne godine.

**Tabela 22. Relevantne veličine**

	<b>2019.</b>
<b>Varijabilni troškovi</b>	<b>0.00</b>
Troškovi zakupnine	4,212.00
Troškovi održavanja poslovnog prostora	2,340.00
Troškovi plata	32,760.00
Amortizacija	1,072.00
Troškovi energenata	1,400.00
Investiciono održavanje	90.00
Troškovi osiguranja	283.00
Troškovi marketinga	5,070.00
Troškovi platnog prometa	659.00
Troškovi poreza	400.00
Ostali troškovi	900.00
<b>Fiksni troškovi</b>	<b>49,117.00</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>49,117.00</b>

Po unošenju podataka za reprezentativnu godinu prikazuju se i neophodne veličine za izračunavanje vrijednosne prelomne tačke rentabiliteta.

**Tabela 23. Neophodne veličine za izračunavanje tačke rentabiliteta**

Ukupan prihod u KM	131,869.00
Varijabilni rashodi u KM	0.00
Kontribuciona dobit u KM	131,869.00

Fiksni rashodi u KM	49,117.00
Bruto dobitak u KM	82,752.00
Stopa varijabilnog troška u %	0.00%
Stopa kontribucione dobiti u %	100.00%

***PT vrijednost = Fiksni troškovi = 49,117.00 1 - stopa varijabilnih troškova 1.00***

PT vrijednost =	49,117.00	KM
PT količina =	5,375.16	časova/polaznicima
PT kapacitet =	37.25%	
PT količina niži nivo=	2,608	časova/polaznicima
PT količina srednji nivo=	522	časova/polaznicima
PT količina viši i biz. nivo=	1,564	časova/polaznicima
PT količina individualni časovi=	682	časova/polaznicima
PT cjenovno za niži nivo=	2.53	KM
PT cjenovno za srednji nivo=	3.28	KM
PT cjenovno za viši i biz. nivo=	4.00	KM
PT cjenovno za individualni čas=	5.44	KM

<b>% iskorišćenosti kapaciteta</b>	<b>Ukupan prihod</b>	<b>Fiksni troškovi</b>	<b>Varijabilni troškovi</b>	<b>Ukupni troškovi</b>
0.00%	0.00	49,117.00	0.00	49,117.00
25.00%	32,967.0	49,117.00	0.00	49,117.00
37.25%	49,117.00	49,117.00	0.00	49,117.00
100.00%	131,869.00	49,117.00	0.00	49,117.00

Vrijednosna prelomna tačka iznosi 49 117.00 KM gdje se ovaj prihod izjednačava sa ukupnim troškovima.

Na bazi analize prelomne tačke može se zaključiti da se prelomna tačka ostvaruje na nivou 37.25% korišćenja kapaciteta što predstavlja veoma dobar rezultat jer to značajno umanjuje osetljivost projekta na nagle padove u prodaji. Pad stepena korišćenja kapaciteta ispod 37.25% bi ugrozio rentabilnost projekta.

## ZAKLJUČAK

Biznis plan je dokument kojim se analizira predstojeći poslovni poduhvat. To je vrsta elaborata kojim se potencijalnim finansijerima predstavlja namera da se realizuje određeni poslovni poduhvat. On se ne odnosi na preduzeće već na sasvim konkretnu operaciju.

Biznis plan treba da odgovori na sledeća pitanja:

- samoj kompaniji, njena pozicija na tržištu, osnovni pokazatelj;
- Koji proizvod ili usluge su predmet rada;
- Da li se proizvod ili usluga može prodati na tržištu – stanje konkurencije
- Šta je od tehnologija, kadrova i opreme potrebno za realizaciju plana
- Finasije – kolika su sredstva potrebna, planirani prihodi i rashodi, profitabilnost investicije;
- Biznis plan je skup prihvaćenih vrijednosti za nastupajući period i predstavlja važnu mjeru za kontrolu ostvarenja poslovanja u planskom periodu, za iznalaženje odstupanja kao pouzdanih upravljačkih informacija.
- Važno je imati u vidu da je biznis plan samo sredstvo za postizanje nekog cilja, a ne sam cilj. Biznis plan pomaže u koordinaciji i komunikaciji na više načina, jer je menadžment prisiljen da misli o odnosima između pojedinih operacija i preduzeća kao celine. Pored toga, biznis plan pomaže da se otkriju slabosti u organizacionoj strukturi, da se identifikuju problemi u komunikaciji i utvrde odgovornosti. Ipak, biznis plan se ne mora uvek ostvariti, jer i poslovno okruženje i ljudska priroda sadrže neizvesnosti, pa bi čvrst biznis plan predstavljao prepreku menadžerima da ostvare strateške ciljeve.
- U poslednjih desetak godina u našoj poslovnoj praksi uglavnom nije bilo planiranja i planova kao verne projekcije mogućnosti i realnih tržišnih šansi poslovnog subjekta. Ovakvo trajanje “neplanskog” vođenja posla može se objasniti i promenljivim uslovima poslovanja i potrebom situacionog ponašanja.
- Izlazak iz privredne izolacije, postepena stabilizacija uslova poslovanja i težnja ka vraćanju u privredne tokove Evrope, stavlja određene zahteve i u smislu kontrolisanog, planskog usmeravanja poslovne aktivnosti.
- U savremenoj privredi plan je osnovni alat u racionalnom upravljanju promenama u radu i ponašanju. Da bi se uspelo u poslu potrebno je razumeti promene i od njih načiniti prijatelja. Upravo planiranjem se postaje vođa, kreator promena, a ne njihov puki sledbenik. Planiranjem se mogućnost da nas promene zateknu nespremne svode na najmanju moguću meru.
- Biznis plan se sve češće ističe kao značajna pretpostavka uspešnog rada i poslovanja preduzeća, uslov za otpočinjanje bilo kakvih aktivnosti čiji je cilj privlačenje kapitala i povezivanje sa domaćim i inopartnerima i kao izvor informacija za poslovno odlučivanje. Daje mu se uloga temeljnog akta za definisanje i vođenje poslovne politike.
- U pitanju je dokument koji se radi u pripremi za realizaciju određenih poslovnih poduhvata i projekata i čija je svrha da prikaže osnovne elemente nameravanog poduhvata i pruži podlogu za odlučivanje različitih subjekata o ulasku u njegovu realizaciju.
- Biznis plan nije klasičan planski dokument kao godišnji ili srednjeročni plan. On se, pre svega, odnosi na određeni poslovni poduhvat. Po svojoj nameni i sadržaju delom je bliži studiji opravdanosti, ali znatno manje detaljan elaborat.

Ne sadrži sve elemente koje sadrži studija opravdanosti i najčešće se odnosi na znatno kraći vremenski period i u tom smislu ima više operativni karakter.

- Nijedan akt striktno ne propisuje formu i strukturu biznis plana. Međutim, postoji opšteprihvaćena praksa na koju se oslanjaju potencijalni eksterni finansijeri i investitori i na osnovu koje procenjuju prihvatljivost dostavljenog biznis plana. To se, pre svega, odnosi na biznis plan pripreman u funkciji obezbeđivanja dodatnih sredstava, poslovnog povezivanja ili pokretanja novog poslovnog poduhvata, a ta se praksa dobrim delom može koristiti i pri izradi biznis plana namenjenog projektovanju i vođenju poslovanja preduzeća.



## POPIS TABELA

Tabela 1. Visina apsolutnih investicionih ulaganja Table 1 .....	17
Tabela 2. Ukupni troškovi promocije na godišnjem nivou.....	21
Tabela 3. Ulaganj u stalnu imovinu .....	22
Tabela 4. Tabela prikaz izvora finansiranja .....	22
Tabela 5. Ukupan prihod za 2017.god. ....	23
Tabela 6. Ukupan prihod za 2018.god. ....	23
Tabela 7. Ukupan prihod od 2019-2026.god. ....	23
Tabela 8. Troškovi plata .....	24
Tabela 9. Troškovi energenata .....	24
Tabela 10. Investiciono održavanje .....	24
Tabela 11. Troškovi marketinga .....	24
Tabela 12. Ostali troškovi .....	25
Tabela 13. Troškovi zakupnine.....	25
Tabela 14. Bilans uspjeha za 2017, 2018, 2019.godinu.....	25
Tabela 15. Bilans uspjeha za 2020, 2021, 2022.godinu.....	26
Tabela 16. Bilans uspjeha za 2023,2024,2025,2026 godinu.....	26
Tabela 17. Izveštaj o novčanim tokovima .....	27
Tabela 18. Bilans stanja za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. godinu .....	28
Tabela 19. Bilans stanja za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu .....	29
Tabela 20. Z test za 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.godinu .....	29
Tabela 21. Z test za 2022, 2023, 2024, 2025, 2026. godinu .....	30
Tabela 22. Relevantne veličine .....	31
Tabela 23. Neophodne veličine za izračunavanje tačke rentabiliteta .....	31

## LITERATURA

1. Todorovic J., Duricin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za trzisna istrazivanja, Beograd, 2000.
2. Milisavljevic M., Todorovic J., Planiranje i razvoj politika preduzeca, Savremena administracija, Beograd 1994.
3. Milisavljevic M., Todorovic J., Planiranje i razvoj politika samoupravnog preduzeca, Beograd 1987.
4. Filipovic S., Kostic M., Marketing menadžment, Beograd, 2003.
5. Paunovic B., Zipovski D., Poslovni plan-vodic za izradu, Beograd, 2016.
6. Milisavljevic M., Strategijski menadžment, Beograd, 2012.
7. Internet:
  - a. <http://www.wikipedia.org>
  - b. <http://mojbiznisplan.com/biznis-plan/definicija-biznis-plana/>
  - c. <http://www.finasistent.rs/>
  - d. <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/>