

PROCES IZRADJE BIZNIS-PLANA

Prof. dr Jasmina Omerbegović-Bijelović
Fakultet organizacionih nauka (FON)

Ovim radom se predstavlja projekat univerzalnog procesa izrade biznis-plana (Bp) – koji će poštovati opšte potrebe, ali i specifičnosti konkretne situacije. Po definisanju atributa kvaliteta biznis-plana, ukazano je da oni zavise i od kvaliteta procesa «transformisanja» resursa angažovanih u izradi biznis-plana. To je bio povod da se definišu atributi kvaliteta procesa izrade Bp, da se opiše klasični proces izrade Bp i da se ukaže na neke mogućnosti poboljšavanja kvaliteta tog procesa. Po utvrđivanju varijanti upravljanja završenim Bp, uočena je potreba aktivnijeg učestvovanja stejkholdera potencijalnog poslovnog poduhvata u procesu izrade Bp za proveru njegove vrednosti. Posebno se naglašava (kroz više varijanti) mogućnost da se stejkholderi potencijalnog poslovnog poduhvata uključe u proces njegove «proizvodnje» ranije (a svakako pre završetka Bp).

Ključne reči: Biznis-plan (Bp), Kvalitet Bp, Proces izrade Bp, Uvažavanje interesa stejkholdera

UVOD

Na svetskim tržištima roba, najveću vrednost imaju *poslovne ideje*; slede ih *principi organizovanja* (znanje o principima organizovanja), *informacije* i dr. Ideje o novim ili inoviranim proizvodima ili/i uslugama obezbeđuju diferenciranost od konkurencije i, ukoliko su tržišno-atraktivne, predstavljaju šansu za poslovni uspeh. Pri tome, poslovna ideja se može odnositi ne samo na proizvod (uslugu), nego (ili) i na tržište (njegovu lokaciju, segment, kanal distribucije i sl.), poslovne veze (lance i mreže kupaca ili/i dobavljača), unutrašnju organizaciju sistema u kom ideja treba da se realizuje - strukturnu (unutrašnje veze, kompetentnost – osposobljenost i opremljenost zaposlenih, njihova posvećenost, motivisanost i sl.) i procesnu (tehnologija, organizovanost poslovnih procesa, lanci i mreže vrednosti i dr.).

Poslovna ideja zadržava *ekskluzivnu* vrednost dok se njena primena ne omasovi; tada njena vrednost drastično pada, a agilni kapital – investiran u njenu realizaciju – se seli u druge, profitabilnije oblasti. Vreme od inovacije (ako je ona osnova poslovne ideje) do njene masovne primene je pravo vreme za preduzetništvo. (Kasnije pridruživanje istom poslu donosi mnogo manji profit, pa i manji rast vrednosti akcija – ako se njima trguje na berzama; troškovi eksploatacije ideje su veći – zbog

investiranja u marketing, u *borbu* sa konkurentima, u aktiviranje sopstvenih upravljačkih rezervi¹.)

Iz navedenih razloga, potencijalnu *poslovnu ideju* treba kvalitetno proveriti. Kvalitetan način provere preduzetničke ideje podrazumeva efektivnost provere (tj. postizanje rezultata - kvalitetne ocene ideje) i njenu efikasnost (tj. brzo i jeftino obavljen proces provere). *Efektivnost provere* potencijalne poslovne ideje se manifestuje kroz kvalitet biznis-plana (dalje: Bp) kojim se preduzetnička ideja precizira i ocenjuje, a efikasnost kroz kvalitet procesa njegove izrade. Struktura i sadržaj Bp (kao elementi njegovog kvaliteta) su, uglavnom standardizovani²; uobičajeno je, pak, da korisnik može da ih prilagođava sopstvenim potrebama. Što se tiče *efikasnosti (proces) provere*, tj. kvaliteta izrade Bp, uočene *upravljačke rezerve* se odnose na otklanjanje propusta koji se pojavljuju kod uobičajenog odvijanja ovog procesa: kasno otkrivanje nedostataka (i pojava neopravdanih troškova, kao i propuštanje da se evidentira upravljačka rezerva uočena tokom procesa), odsustvo posmatranja procesa izrade Bp kao dela preduzetničkog (i šire, poslovnog) procesa, u lancu vrednosti sa poslovnim procesima kod stejkholdera (dalje: Sh) potencijalnog poslovnog poduhvata.

¹ “Upravljačke rezerve” su još neotklonjeni “organizaciono uslovljeni gubici”.

² I ovde bi se mogle sugerisati neke korekcije, ali – praksa to već, spontano, radi (ili nije ni svesna mogućnosti).

BIZNIS-PLAN

Preduzetnik «poslovnu ideju» prepoznaje kao potencijalni poslovni poduhvat – preduzetničku ideju - koja se realizuje jednokratno (projekat) ili «sa ponavljanjem» (trajno, kao preduzeće, tj. privredno društvo ili kao novi program u okviru postojeće forme organizovanja rada). Pri tome, kako je za realizaciju preduzetničke ideje potrebno više vrsta resursa (i radne kompetentnosti), te kako se preduzetnički poduhvat realizuje u poslovnom okruženju, preduzetniku se (na njegov poziv ili samoinicijativno) pridružuju zainteresovani i kompetentni «podsistemi okruženja» - tzv. *stejkholderi*.

Stejkholderi preduzetničkog poslovnog poduhvata se, s obzirom na njegove raznovrsne aspekte, mogu prepoznati kao: preduzetnik (i njegova porodica), dobavljači (i dobavljači informacija i znanja), kupci, (budući) zaposleni - i menadžeri, lokalna zajednica, država, banke, konkurenti. Svaka kategorija *stejkholdera* ima sopstvene interese – koji se ostvaruju posmatranim preduzetničkim poduhvatom. Stoga im je važno da se realno oceni vrednost (poslovni potencijal) preduzetničke ideje.

Biznis-plan (Bp) je preduzetnički alat za preciziranje i proveru vrednosti ideje o novom poslu ili o inovaciji u postojećem (poslu). Upotrebljava se kao sredstvo za odlučivanje o prihvatanju ili napuštanju konkretne preduzetničke ideje, te, stoga, treba da bude višestruko svrsishodan: da pomogne preduzetniku da proveri vrednost ideje, da (u slučaju pozitivnog odgovora o njenoj trenutnoj poslovnoj vrednosti) posluži kao *vodič* - projekat za realizovanje proverene ideje, da bilansira (dinamične) potrebe za resursima, da okupi ostale *stejkholdere* preduzetničkog poslovnog poduhvata, da proveri preduzetnikovu posvećenost poslovnoj ideji, da ga pripremi za ulogu menadžera (do angažovanja profesionalca) i dr.

Kvalitet Bp se meri intenzitetom njegovih atributa: pouzdanost ocene vrednosti preduzetničke ideje, preciznost (podataka, modela, odluka), obim («radnog dela» i priloga), jedinstvenost ciljeva komponenti Bp (grupisanih prema funkcionalnoj pripadnosti), potpunost tretiranja fenomena potencijalnog poslovnog poduhvata (sadržaj Bp), vremenski horizont na koji se Bp odnosi, upotrebljivost tokom pokretanja i realizovanja preduzetničkog poduhvata, realnost pretpostavki na kojima se zasniva, pogodnost za podsticanje (motivisanje) budućih *stejkholdera* preduzetničkog poduhvata i dr. Svaki od *stejkholdera* (potencijalnog) predu-

zetničkog poslovnog poduhvata ima svoja očekivanja od Bp i, stoga, sopstveni sistem njegovog vrednovanja.

Značaj kvaliteta Bp zavisi, dakle, od *stejkholdera* (njihovog odnosa prema potencijalnom poslovnom poduhvatu, njihove ambicije – vizije) i od vrednosti potencijalnog poduhvata. Postizanje željenog kvaliteta Bp uslovljava raspolaganje resursima potrebnim za «proizvodnju» Bp: motivima, idejom, kapitalom (materijalnim i nematerijalnim, uključujući: ljude, znanja i informacije, sredstva – hardver i softver, pa i novac). Kako se Bp pravi zbog provere vrednosti konkretne preduzetničke ideje, to su (u uslovima konkurentnosti) brzina provere – ocene vrednosti te ideje, kao i brzina pokretanja i razvijanja preduzetničkog poslovnog poduhvata, faktori uspešnog «eksploatisanja» preduzetničke ideje; stoga se i postavljaju rokovi za «lansiranje» ideja, a raspoloživo (do roka) vreme se tretira kao resurs (u proizvodnji Bp).

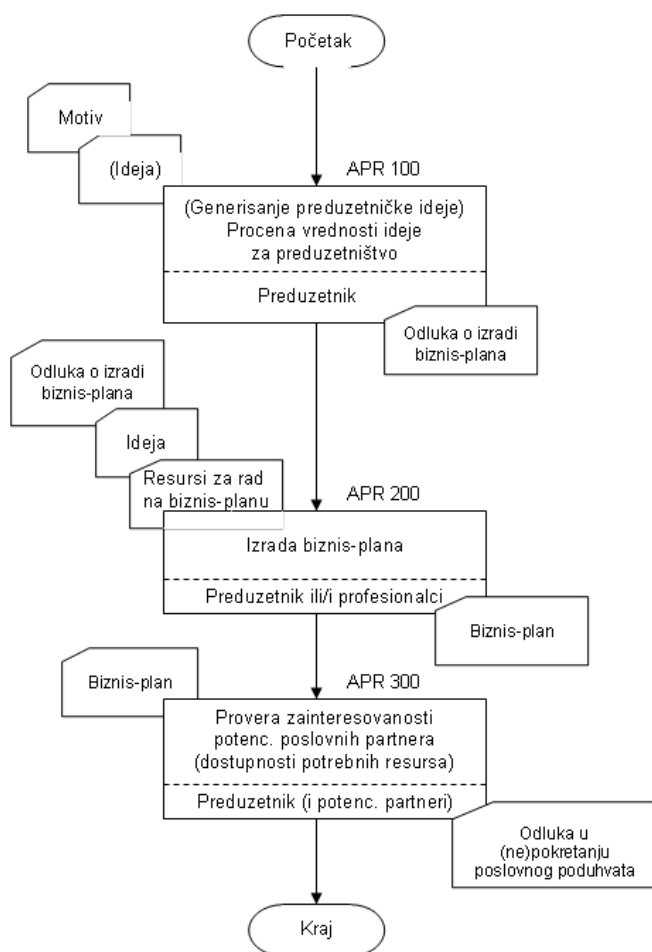
UOBIČAJENI PROCES IZRADA BIZNIS-PLANA

Za postizanje željenog kvaliteta Bp, nije dovoljno raspolagati resursima potrebnim za «proizvodnju» Bp. Potrebno je kvalitetno «angažovati» raspoložive resurse, tj. kvalitetno ih transformisati. Kako se *transformisanje resursa* vrši operacijama, te kako one (operacije) slede logičan redosled (tehnologiju), to se, dakle, kvalitet Bp postiže kvalitetom resursa³ za izradu Bp i kvalitetom procesa proizvodnje Bp.

Proces izrade Bp je niz transformacija resursa koji se angažuju u izradi Bp. Ovaj proces je *deo opštijeg, preduzetničkog procesa* (Sl. 1), koji obuhvata faze:

1. *Generisanje preduzetničke ideje* (eventualno) i procena (intuitivna ocena) vrednosti ideje za preduzetništvo. (Poslovna ideja se može naći svuda: među sopstvenim potrebama, intervjuisanjem, u reklamacijama, kod uspešnih,..., a može se, primenom odgovarajućih metoda i tehnika, i stvoriti – pronaći ili otkriti.) Ovo se radi stoga što je, u preduzetništvu, važna preduzetnikova posvećenost poslovnom poduhvatu, te, u ovoj fazi procesa, preduzetnik proverava (podsvesnu) spremnost da krene u poslovni poduhvat.

³ *I sam kvalitet resursa je rezultat procesa njihove proizvodnje i uključivanja – «nabavkom» - u posmatrani proces izrade Bp.*

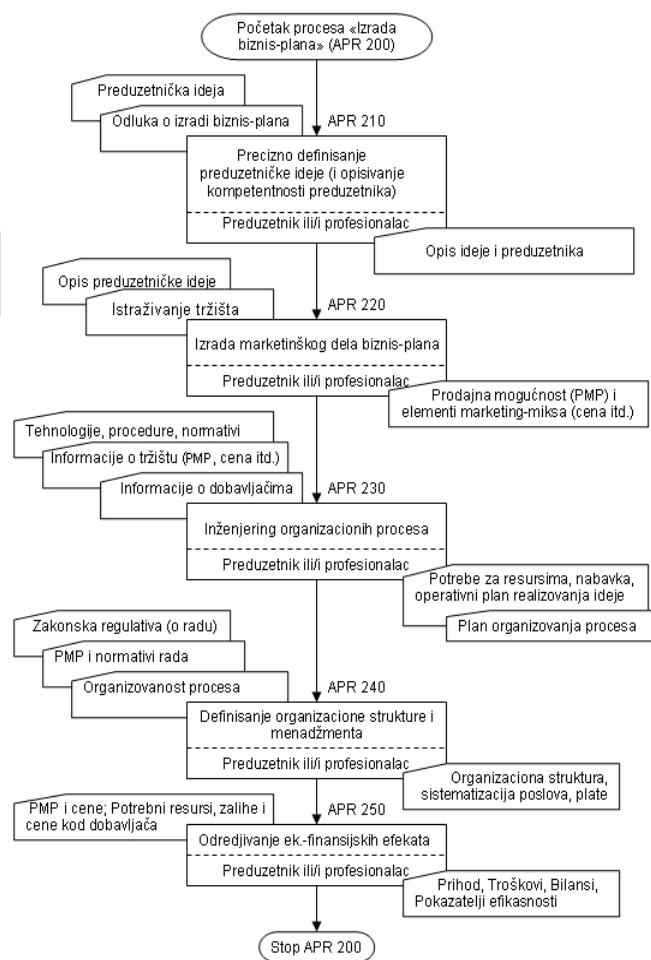


Slika 1: Preduzetnički proces

2. **Provera vrednosti preduzetničke ideje (biznis-planom)**, što je profesionalna aktivnost kojom se bave i «amateri» (preduzetnici). Šta više, Bp je ne može napraviti bez aktivnog učestvovanja preduzetnika: njegova vizija i odluke o dimenzijama poduhvata, spremnost na rizik, priprema (i učenje) za buduće poslovanje i, po pravilu, vođenje posla i sl. ne mogu i ne smeju biti izostavljani. S' druge strane, ako Bp pravi samo preduzetnik-amater, po pravilu će napraviti propuste u radu (makar u pogledu uočavanja i evidentiranja «upravljačkih rezervi», koje pravi zbog korišćenja manje stručnih metoda rada na Bp). Čak i stručnjaci «uskog profila» propuštaju da uoče i angažuju sve naučne i stručne potencijale za analizu vrednosti poslovne ideje, pa se praktikuje da Bp radi interdisciplinarni tim profesionalaca; u radu tima učestvuje i preduzetnik, a, po potrebi, angažuju se i drugi stejkholderi potencijalnog poslovnog poduhvata.
3. **Provera** - u slučaju pozitivne ocene vrednosti preduzetničke ideje i (odluke o pokušaju) pokretanja poslovnog poduhvata

za njeno realizovanje - *zainteresovanosti potencijalnih poslovnih partnera* (dostupnosti potrebnih resursa), kao faza preduzetničkog procesa, nije adekvatno tretirana u literaturi o planiranju biznisa. U praksi se preduzetnik «dovija» da dođe do sredstava (najčešće finansijskog kapitala) kojima bi pokrenuo novi poslovni poduhvat; u sredinama koje «nemaju sluha» za promene (i podršku preduzetništvu i konkretnim preduzetnicima) potencijalni preduzetnik je, često, prinuđen i da odustane od realizovanja preduzetničke ideje, nanoseći i sebi i okruženju nepovratnu štetu⁴.

Transformacije resursa tokom izrade Bp su definisane «tehnologijom izrade Bp» (Sl. 2):



Slika 2: Proces «Izrada biznis-plana» (APR 200)

1. Definisanje (precizno) preduzetničke ideje čija vrednost se ocenjuje Bp-om;

⁴ Stejkholderi potencijalnog poslovnog poduhvata ne evidentiraju taj gubitak (propuštenu zaradu), jer se «stvaranje i korišćenje poslovnih šansi» još ne zapaža kao kriterijum kvaliteta menadžmenta. Kad tržište menadžmenta postane vidljivije i aktivnije, i ovaj kriterijum će dobiti na značaju.

2. Provera tržišne opravdanosti (prihvatljivosti, prodajnog i cenovnog potencijala) preduzetničke ideje izradom marketinškog dela Bp;
3. Inženjering (projektovanje, planiranje) organizacionih procesa: nabavke i procesa proizvodnje ili/i pružanja usluga, kojima se realizuje preduzetnička ideja (uz određivanje potreba za resursima i određivanje načina zadovoljavanja tih potreba), uključujući planiranje operacija eventualnog realizovanja poslovne ideje;
4. Određivanje potreba za ljudskim resursima i projektovanje organizacionog rešenja (definisane organizacione strukture), kao i preciziranje zahteva za menadžerima i planiranog zadovoljavanja ove potrebe;
5. Provera ekonomske opravdanosti ideje, uz projektovanje načina finansiranja (tj. određivanje potencijalnih ekonomsko-finansijskih efekata budućeg poslovnog poduhvata).

Svaka od aktivnosti procesa rada (APR) na izradi Bp se, u standardizovanom procesu izrade Bp (Sl. 2), numeriče i opisuju: nazivom aktivnosti, *vlasnikom* aktivnosti (ranije: *odgovorno lice*), ulazima u aktivnost i izlazima iz nje. Ovako opisan proces izrade Bp nije dovoljno instruktivan; potrebni su mu «tehnološke liste», «liste operacija» ili sl.; stoga se prave planovi kvaliteta procesa izrade Bp. Osim definisanja kriterijuma kvaliteta tog procesa (i načina merenja i menjanja), moguće je definisati te kriterijume prema oceni različitih stejkholdera. Istovremeno, kako stejkholderi mogu da deluju na kvalitet procesa izrade Bp sa različitih aspekata, različitim sredstvima, potrebno je koordinirati njihova delovanja (eventualno i postići sinergijski efekat). To su «rezerve» kojima bi kvalitet Bp i procesa njegove «proizvodnje» mogao da se poboljša.

NEKE MOGUĆNOSTI ZA INOVIRANJE PROCESA IZRADA BIZNIS-PLANA

U cilju uključivanja svih (relevantnih ili/i zainteresovanih) stejkholdera u proces izrade Bp, ukazuje se na potrebu da se proces izrade Bp posmatra kao jedna od mogućih varijanti kombinovanja resursa. Struktura procesa izrade Bp se može porediti sa stablom: razgranat korenov sistem predstavlja mrežu resursa koji se proizvode i integrišu u inicijalnu⁵ preduzetničku ideju (stablo); tokom procesa izrade Bp, na svakom koraku odlučivanja, «razigrava» se «stablo» mogućih načina realizovanja pojedinih komponenti preduzetničke ideje. Varijante konačnih rešenja (biznisplanova) se mogu posmatrati kao pupoljci (cve-

tovi, listovi) na vrhovima krajnjih, najsitnijih grančica. Detaljno razrađen skup Bp-ova bi (teorijski posmatrano) mogao da ima, kao i bogata krošnja hrasta, npr., ogroman broj mogućih varijanti rešenja – Bp – kombinacija resursa (i načina i intenziteta njihovog angažovanja). U takvom (teorijskom) slučaju - ako je n broj koraka odlučivanja u procesu izrade Bp, te ako je odlučivanje tipa *DA ili NE*, broj mogućih rešenja (Bp) bi bio $N = 2^n$, a verovatnoća da je jedno od tih, uniformno raspoređenih, rešenja (jedan Bp) optimalno određivala bi se pomoću relacije $p = 1/N$. Naravno, u praksi, pri izradi Bp se nastoji povećati verovatnoća generisanja optimalnog (Bp), pa se iskustvo, ugledanje na dobru praksu, informacije, znanje i drugi oblici intelektualnog kapitala intenzivno angažuju. (Otuda neophodnost timskog rada na izradi Bp.)

Uobičajeno je da se aktivnosti procesa izrade Bp odvijaju sekvencijalno – prema tome kakva je i standardna *struktura Bp*⁶:

- Preduzetnička ideja i njen potencijalni realizator (preduzetnik i njegova kompetentnost);
- Tržišni potencijal preduzetničke ideje i marketing-plan (preciziranje aktivnosti kojima bi se taj potencijal koristio);
- Procesno-resursno rešenje (koncept realizovanja preduzetničke ideje – funkcionisanja, ali i stvaranja početnih uslova za funkcionisanje) i operacioni plan (projekat «oživljavanja» preduzetničke ideje);
- Specifikacija rešenja za HR (organizaciona struktura i menadžment);
- Ekonomsko-finansijski planovi i pokazatelji vrednosti preduzetničke ideje.

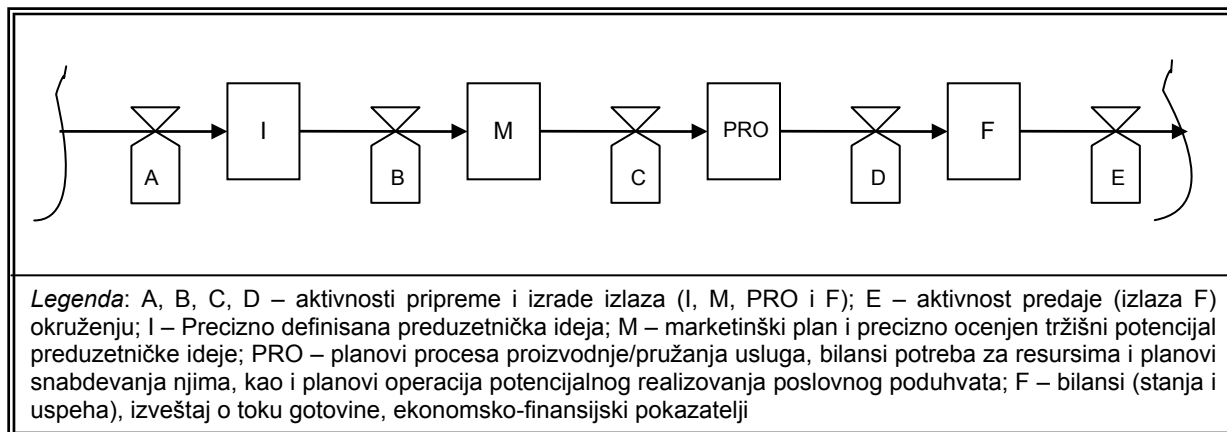
Zato se proces izrade Bp odvija u koracima (fazama); nakon predstavljanja preduzetnika i preciznog opisivanja preduzetničke ideje, uradi se *tržišna provera*, isprojektuju se procesi ostvarivanja poduhvata i isplaniraju potrebe za resursima (i dr.), isprojektuje se organizacija HR *human resources* - (i koordiniranja i dr.) i oceni vrednost poduhvata (Sl. 3). U ovako uređen proces ulažu se resursi za izradu Bp, a dobija se odgovor – dizajn eventualnog poslovnog poduhvata i ocena poslovne vrednosti preduzetničke ideje. Istinit, tačan odgovor (bez obzira na to da li je on *Da ili Ne*) je pokazatelj dobrog Bp. No, pokazatelj kvaliteta procesa izrade Bp su i: uložena

⁵ Misli se na «nerafinisanu» preduzetničku ideju, nastalu pre ulaska u proces izrade Bp.

⁶ Delovi Bp su predstavljeni i na slikama: 2, 4 i 6, pri čemu se - kao i u praksi - problematika procesa, resursa, organizacije i operacija - po potrebi - posmatra i zajedno. (Nazivi pojedinih delova Bp i detaljnost njihove obrade zavise od okolnosti.)
Istraživanja i projektovanja za privredu 12/2006

sredstva, trajanje izrade Bp, uočene (i evidentirane) upravljačke rezerve, uspostavljene veze sa stajholderima potencijalnog poslovnog poduhvata i sl. Stoga se preporučuje da se, već prilikom izrade Bp, imaju na umu varijante daljeg *kretanja* urađenog Bp: da li će se (u slučaju ocene *Da* - i od strane potencijalnih

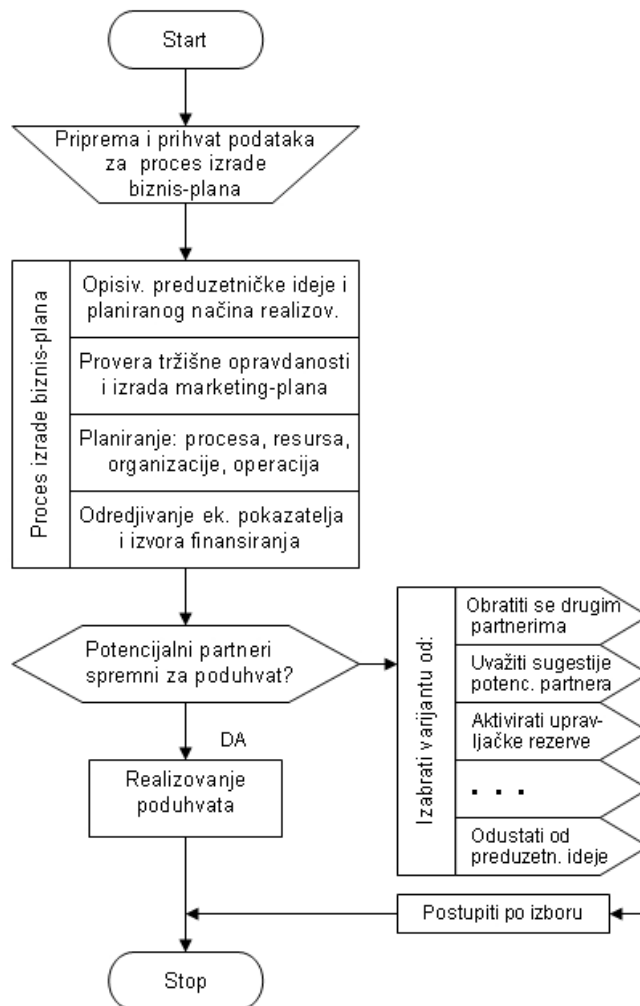
poslovnih partnera) odmah krenuti u realizaciju preduzetničke ideje, ili je potrebno *poraditi* na *doterivanju* urađenog Bp (kako bi očekivani rezultati bili povoljniji, ubedljiviji), ili na njegovom usmeravanju na druge stajholdere ili odustati od ove preduzetničke ideje (Sl. 4).



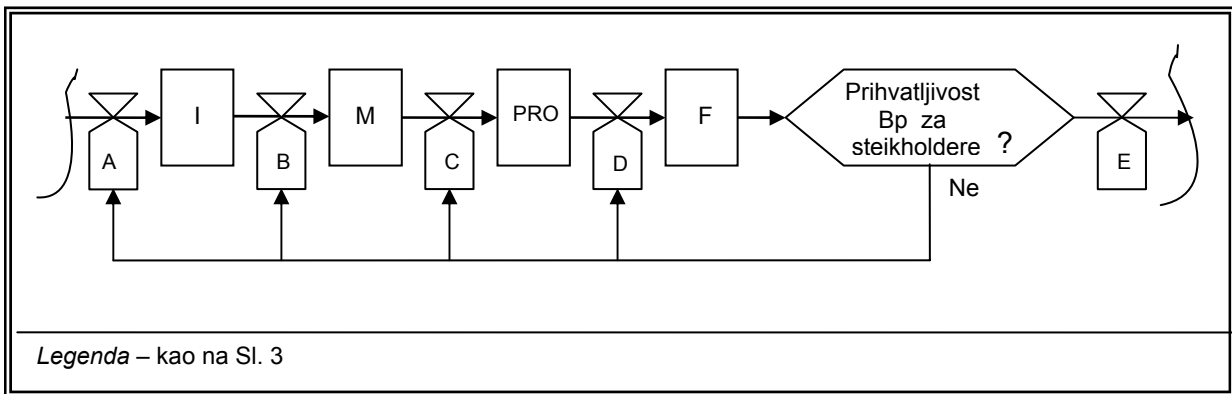
Slika 3: Sekvencijalno odvijanje faza procesa izrade biznis-plana

Proces izrade Bp se, zbog potrebe za njegovom efektivnošću i efikasnošću, mora učiniti kvalitetnijim – u smislu postizanja prihvatljivih (željenih) vrednosti njegovih atributa: kontinualnosti, sveobuhvatnosti, integralnosti, fleksibilnosti, preciznosti, blagovremenosti i sl. U cilju postizanja što boljeg kvaliteta procesa izrade Bp, potrebno je omogućiti uključivanje stajholdera potencijalnog poslovnog poduhvata u proces izrade Bp. Oni se, po završetku Bp, svakako «pridru-žuju» preduzetničkom poduhvatu. No, njihovo uključivanje *post festum* - kad je Bp već napravljen - znači da su se, ranije napravljene, greške multiplikovale, da su generisana rešenja udaljenija od optimalnog (no što bi to, inače, moglo biti), da su nepotrebno trošeni resursi – pa i vreme, što implicira povećanu opasnost od kašnjenja (u korišćenju prilike) i jačanja konkurencije (i pada atraktivnosti preduzetničke ideje).

Stoga se, umesto *angažovanja stajholdera* na kraju procesa izrade (usvajanja) Bp (kao na Sl. 4), preporučuje uključivanje njihovih (ranije definisanih) kriterijuma - stavova u sve faze izrade Bp (Sl. 5). Time je moguće preduprediti pojavu nekih rešenja – neprihvatljivih za stajholdere.

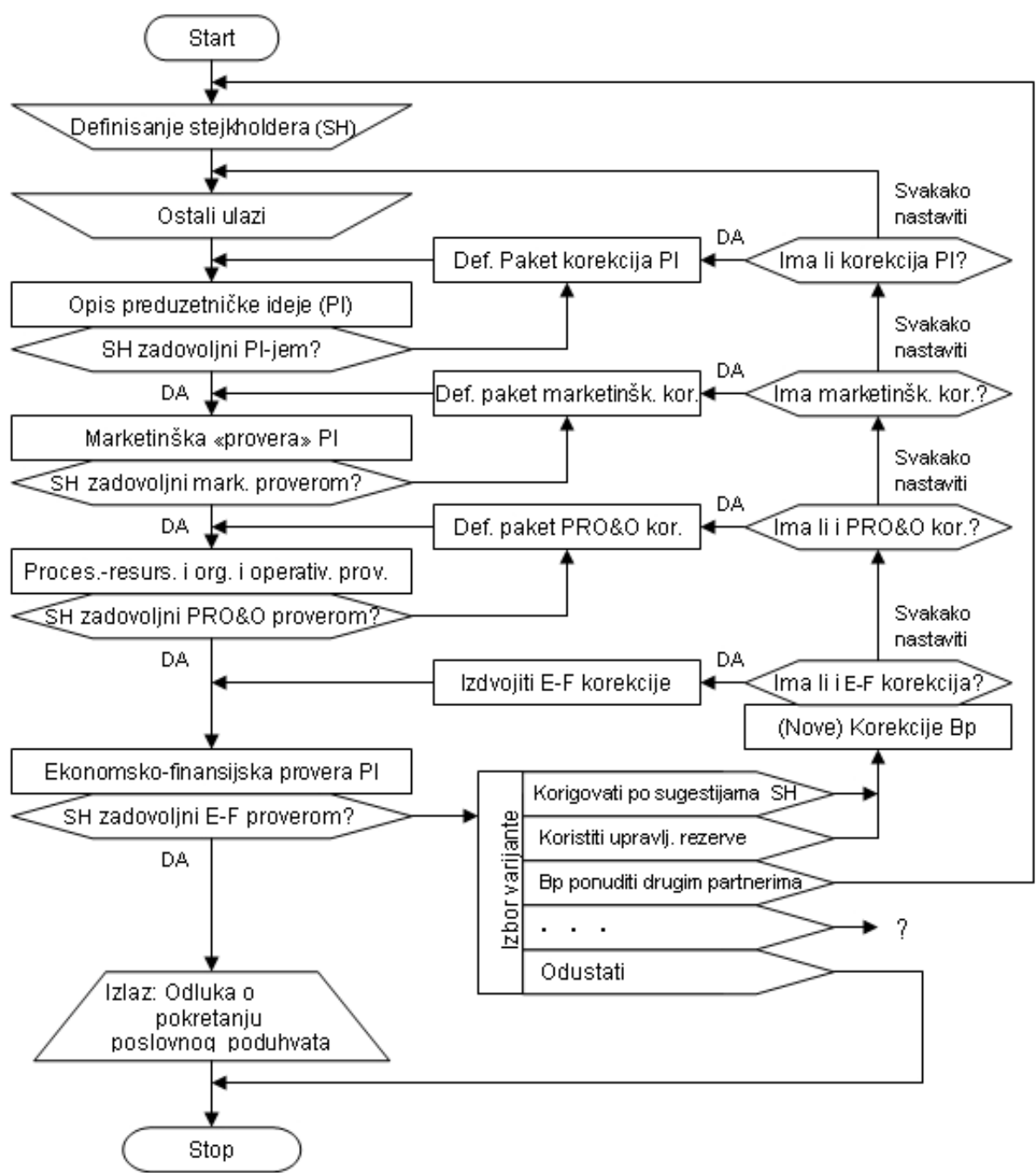


Slika 4: Koraci procesa izrade biznis-plana i njegove dalje upotrebe



Legenda – kao na Sl. 3

Slika 5: Proces izrade biznis-plana sa uvažavanjem stavova stakeholdera



Slika 6: Izrada biznis-plana procesom sa povratnom spregom i uključivanjem stakeholdera

Još bolji rezultati (kvalitet Bp i procesa njegove proizvodnje) se postižu ako se stejkholderi uključuju direktno - u svaku fazu izrade Bp (ako je to moguće). Varijante ove ideje se odnose i na angažovanje stejkholdera barem u fazama u kojima se donose odluke koje ih se direktno tiču. Ako ni to nije moguće, ili/i uz to, poželjno je koristiti njihove detaljnije izražene stavove (ekspertska znanja, funkcionalno izražene zavisnosti⁷, stabla odlučivanja, principe, liste prioriteta i dr.).

Tako se (Sl. 6) priprema odluka – u svim (funkcionalnim) grupama aktivnosti izrade Bp – odvija interaktivno - pod direktnim uticajem stejkholdera, kao i uz informacije (akumulirana znanja) o njihovim stavovima – iterativno⁸.

Uključivanjem svih stejkholdera u proces izrade Bp postižu se: skraćivanje procesa izrade Bp, povećanje njegovog kvaliteta (i prihvatljivosti) i, posledično, smanjenje troškova proizvodnje Bp. Istovremeno, priprema budućeg poslovanja i integrisanje stejkholdera obavlja se «bezbolno» i intenzivno (na strateškom nivou upravljanja).

Mogao bi se istaći i još jedan aspekt izrade Bp – *integrisanost*; kao što završni rezultat (ekonomsko-finansijski pokazatelji), povratno, deluje na prethodne aktivnosti procesa izrade Bp, tako i sve ostale aktivnosti (mrežno) deluju jedna na drugu (Sl. 7). Tako, npr., svest o preduzetničkoj ideji mora biti prisutna u svim ostalim fazama procesa izrade Bp – da bi «fazna rešenja» bila integrisana oko te ideje. I ostale faze (i njihova rešenja), medjusobno, utiču jedna na drugu: marketinško rešenje utiče na projekat proizvodnje i potrebe za resursima, ali i obrnuto, proizvodno-resursno rešenje (korigovanjem dizajna proizvoda zbog racionalnosti njegove proizvodnje, npr.) utiče na marketinško rešenje (isticanje detalja dizajna, ali i načina prezentovanja ponude).

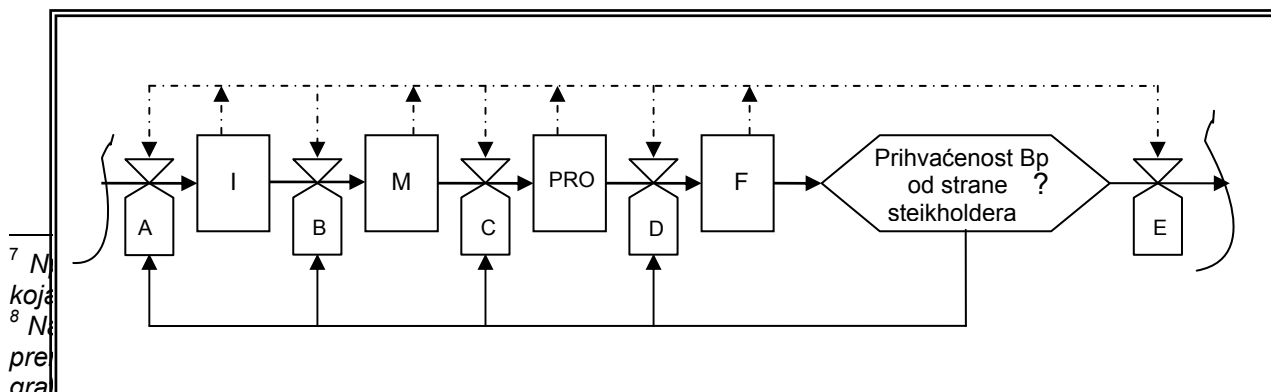
ZAKLJUČAK

U našoj sredini, naučnoj i stručnoj javnosti, teme iz preduzetništva se obrađuju relativno skromno i odnedavno. Ozbiljnijih doprinosa naučnom formalizovanju ove teme nema mnogo, ni u inostranoj literaturi. No, kako se savremeno poslovanje zasniva na racionalnim (štedljivim, fleksibilnim i sl.) - malim jedinicama organizovanog rada (mala i srednje-velika preduzeća, MPS) i na masovnom preduzetništvu (primeni inovacija i kreacija, te pokretanju novih poslovnih poduhvata), to ove teme treba (i mora) da se profesionalno posmatraju, prikazuju, usavršavaju. Za očekivati je da će se, posledično, povećati kvalitet njihovog rada i poslovni rezultat (a onda, i kvalitet života).

Kako je biznis-plan važan preduzetnički alat, te kako njegov kvalitet utiče na kvalitet preduzetnikove odluke, ali i na poslovno povezivanje stejkholdera preduzetničkog poduhvata, na naučnicima i stručnjacima iz prakse je da pomognu da se definiše kvalitet Bp i načini njegovog postizanja. Jedan od važnih činilaca u izgradnji kvaliteta Bp je i proces izrade Bp.

Kvalitet procesa «proizvodnje» Bp se postiže i konceptualnim rešenjem, i ulaznim resursima, ali i načinom tretiranja interesa stejkholdera potencijalnog poslovnog poduhvata (kojim se ostvaruje preduzetnička ideja).

Ovde je ukazano na klasični proces izrade Bp, na neke njegove nedostatke, a potom i na nekoliko ideja kojima se proces izrade Bp može učiniti efektivnijim i efikasnijim. Za one koji se profesionalno bave izradom biznis-planova (bilo kojih dimenzija, vrsta i dr.), predočene upravljačke rezerve u oblasti izrade Bp mogu biti upotrebljivi modeli za uspešniji rad. Naučnicima bi ovaj rad



⁷ Na koje se odnosi ovaj tekst? (način) donekle nekorektna; stoga se koristi izraz: 'Kvaliteta Bp' i integrisano i interaktivno učestovanje stejkholdera ukaže na separativno primenjivanje željenih korekcija Bp generisanog u prethodnoj iteraciji.
Istraživanja i projektovanja za privredu 12/2006

mogao biti poziv za pridruživanje u nastojanju da

se oblast preduzetništva i upravljanja MSP-ovima učini bolje «pokrivenom» profesionalnim tretmanom.

LITERATURA

- /1/ Ashton, R., *The Entrepreneur's Book of Checklists*, Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (USA), 2004.
- /2/ Barringer, B.R., Ireland, R.D., *Entrepreneurship – Successfully launching new ventures*, Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (USA), 2006.
- /3/ Božanić, V., Omerbegović-Bijelović, J., Cupać, J., *Biznis-plan kao sredstvo u pokretanju biznisa u oblasti tretmana otpada*, SymOrg 2004, Zlatibor (pp. 296-297 i ceo rad na CD-u)
- /4/ Grupa autora, *Metodologija za izradu poslovnih planova*, Fonf za razvoj AP Vojvodina, Novi Sad, 2003.
- /5/ Grupa autora, *Poslovni plan poduzetnika*, Masmmedia, Zagreb,
- /6/ Hodgets, R.M., Kuratko, D.F., *Effective Small Business Management*, Harcourt College Publishers, International edition, 2001.
- /7/ Ljutić, B., Grozdanić, R., Uskoković, J., *Biznis plan – Priručnik za preduzetnike*, PK Beograd, Beograd, 2001.
- /8/ Omerbegović-Bijelović, J., *Metaupravljanje i kvalitet upravljanja*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 1998.
- /9/ Omerbegović-Bijelović, J., *Biznis-plan – alat preduzetnih*, za BPŠ, Beograd, 2004.
- /10/ Omerbegović-Bijelović, J., *Biznis-plan – potencijal ideja*, Mesečnik «Preduzeće», br. 7/2003. (pp. 19-22)
- /11/ Omerbegović-Bijelović, J., *Biznis-plan – danas i ovde*, Mesečnik «Preduzeće», br. 6/2003. (pp. 14-15)
- /12/ Omerbegović-Bijelović, J., *Planiranje aspe-kata logistike u biznis-planu*, III Skup privrednika i naučnika, FON, 2005 (pp. 101-106)
- /13/ Paunović, B., *Poslovni plan – Vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- /14/ Scarborough, N.M., Zimmerer, T.W., *Effective Small Business Management – An Entrepreneurial Approach*, Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (USA), 2006.

THE PROCESS OF MAKING A BUSINESS PLAN

This paper presents the universal process of making a business plan (Bp) – which will accord to the general norms, as well as the specifics of the given situation. After defining the business-plan quality attributes, it is pointed out that they depend on the quality of the process of „transformation“ of resources which are involved in the making of the business-plan. That was a good reason to define the production process quality attributes of Bp, to describe the standard way of Bp production and to point to some of the possibilities in how to improve the quality of that process (of Bp creation). Upon the establishing of managerial variants using the completed Bp, it was noted that a more active role of the stakeholders of the business enterprise was required in the making of the same business plan in order to check its validity. The possibility is pointed out (through many variants) that the stakeholders of the business enterprise may wish to join its „production“ earlier on (and certainly before the completion of Bp).

Key words: Business-plan (Bp), Bp quality, Process of making a Bp, Stakeholders interes