

PLANIRANJE KAO DETERMINANTA USPJEHA MALIH BIZNISA

PLANNING AS A DETERMINANT OF SUCCESS IN SMALL BUSINESS

Dr.sc. Bahrija Umihanić, docent
Dr.sc. Adil Kurtić, vanredni profesor
Ekonomski fakultet u Tuzli

Apstrakt. Planiranje je proces koji omogućava realizaciju svih ostalih funkcija menadžmenta radi postizanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva malih biznisa. Savremeno okruženje u kojem djeluju poduzetnici u malim biznisima, a kojeg karakteriše hiperkonkurencija izazvana procesima globalizacije dodatno obavezuje poduzetnike na plansko predviđanje njihove tržišne pozicije u odnosu na postojeću i nadolazeću konkurenciju. Kvalitetno planiranje omogućuje poduzetnicima u malim biznisima donošenje djelotvornih odluka koje su rezultat sistemskog pristupa u korištenju potencijala preduzeća. Planiranje je izuzetno zahtjevan posao koji rezultira izradom poslovnih planova koji se najčešće klasificiraju na strategijske i operativne. Poslovni plan je sadržajan dokument, odnosno instrument za uspješno poslovanje preduzeća, koji sadrži definirane ciljeve, mjere i aktivnosti potrebne za ostvarivanje ciljeva radi dovođenja preduzeća iz sadašnje u buduću željenu poziciju. Autori u radu, ukazuju na važnost planiranja, vrste planova, specifičnosti planiranja u malim biznisima i njegovu povezanost sa uspjehom malih biznisa.

Gljučne riječi: planiranje, mali biznisi, poduzetnik, poslovni uspjeh, menadžment.

Abstract. Planning is a process which enables the realization of all other management functions due to the accomplishment of short-term and long-term goals of enterprises. The modern business environment in which entrepreneurs in enterprises act is characterized by hyper competition caused by the process of globalization. It imposes an additional obligation upon entrepreneurs to plan their market positions related to the existing and future competition. High-quality planning enables entrepreneurs to bring effective decisions which are the result of systematic approach to the usage of the company's potential. Planning is an extremely demanding procedure which results in the construction of business plans which are mostly divided into strategic and operative. A business plan is a substantial document and an instrument for a successful business activities in a company, which consists of defined goals, measures and activities necessary for the realization of goals due to positioning the company from a present to the future desired position. The authors of this paper emphasize the importance of planning, various types of plans, specific qualities of planning in enterprises and its connection with their success.

Key words: planning, small enterprises, entrepreneur, business success, management.

UVOD

Planiranje je najvažniji zadatak menadžmenta, a da bi bilo djelotvorno nužno je da menadžment poznaje postupak, tj. proces i sadržaj planiranja. Vlasnici malih biznisa mogu uspješno primijeniti fazni proces planiranja koji se sastoji od sledećih faza: sagledavanja mogućnosti, postavljanja ciljeva, utvrđivanja alternativa, ocjena alternativa, izabiranje najbolje alternative, formulisanje planova, bužetska podrška i izvođenje plana. Opisani proces planiranja rezultira različitim planovima, što poduzetnici u malim biznisima često ne uviđaju čime se proces planiranja dodatno otežava.

Opšteprihvaćena klasifikacija proces planiranja dijeli na strategijsko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje ima zadatak osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva, odnosno ono mora opravdati svhu postojanja malog biznisa. Operativno planiranje ima zadatak detaljno razraditi ukupan zadatak preduzeća prema pojedinim segmentima, najčešće prema poslovnim funkcijama.

Temeljni cilj našeg rada je istaknuti nužnost primjene procesa planiranja u malim biznisima ističući specifičnosti tog procesa uz naglašavanje važnosti planiranja za uspjeh malih biznisa, odnosno njihov rast i razvoj. Kako bi osigurali efikasnost i efektivnost postavljenog cilja u radu smo postavili i sljedeće zadatke: objasniti proces planiranja i ukazati na postojanje planova različitog nivoa i važnosti, istaknuti specifičnost procesa planiranja u malim biznisima ističući nužnost primjene strategijskog i operativnog planiranja; opisati temeljne karakteristike i sadržaj operativnog plana ističući njegove elemente i značaj kako bi se poduzetnici u malim biznisima lakše odlučili za njegovo prakticanje.

PROCESI PLANIRANJA I VRSTE PLANOVA

Planiranje bi trebalo odgovoriti na tri osnovna pitanja: Gdje se sada nalazimo? Kuda želimo da idemo? Kako ćemo tamo stići? Validni odgovori na postavljena pitanja zahtijevaju od poduzetnika dobro razumijevanje prošlosti, sadašnjosti i budućnosti preduzeća. Razumijevanje prošlosti zahtijeva od poduzetnika kritičku analizu faktora internog i eksternog okruženja koji su svojim neposrednim i posrednim djelovanjem doveli preduzeće u poziciju u kojoj se trenutno našlo. To je tačka od koje započinje proces planiranja, odnosno proces objektivnog i analitičkog pogleda na preduzeće i njegovo buduće poslovanje. Proces u kome se pored otkrivanja slabih i jakih strana dolazi do spoznaje o opasnostima na koje će preduzeće nailaziti ali i o mogućnostima koje će koristiti u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve poslovanja. Nema sumnje da planiranje ima veliki značaj za uspješnost poslovanja, rast i razvoj preduzeća, a za to potvrdu nalazimo i u teorijskim stavovima eminentnih teoretičara: Mintzberga¹, Koontza² i Ackoffa³. U svojim definicijama planiranja ističu četiri temeljna atributa planiranja: ciljeve, budućnost, odlučivanje i menadžment.

Danas je općeprihvaćena teza da je planiranje prva i temeljna funkcija menadžmenta razumijevanog kao trajnog procesa usmjerenog na ostvarivanje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način. Značaj planiranja za savremenu teoriju menadžmenta ali i praksu uslovio je postojanje velikog broja definicija koje su u većem ili manjem stepenu uglavnom naglašavale pomenute attribute, a što dovodi do svojevrsnih komplikacija u pravilnom razumijevanju planiranja. Zbog toga ćemo u nastavku planiranje razumijevati kao proces u kome poduzetnik u malim biznisima sistemski analizira podatke iz prošlosti i sadašnjosti, transformišući ih u informacije na temelju kojih oblikuje budućnost preduzeća. Odsustvo planiranja u preduzećima znači improvizaciju u najočitijem smislu te riječi.

Smatramo da je planiranje generički vezano za menadžment, a da se menadžment može i treba prakticirati u svakom preduzeću bez obzira na njegovu veličinu: mikro, malo, srednje ili veliko. Naravno da je zahtjev za primjenu koncepta menadžmenta u direktnoj vezi sa veličinom preduzeća zbog čega značajan broj teoretičara smatra da se menadžment treba prakticirati upravo u velikim preduzećima, dok važnost njegove primjene u malim i srednjim preduzećima minimizira.

Očita formalna podvojenost organa upravljanja i menadžmenta u velikim preduzećima te zahtjev za primjenu integralnog menadžmenta etablirala je strukturu menadžmenta na: normativni, strateški i operativni. Normativni i strateški menadžment, s jedne, te operativni menadžment, s druge strane, čine različite dimenzije cjelovitoga procesa integrativnog menadžmenta. Normativni i strateški menadžment oblikuju poduzeće, a operativni menadžment usmjerava razvoj poduzeća na nivou dnevnog posla.⁴ Polazeći od poduzetničke vizije poslovna aktivnost i ponašanje središnji su sadržaj normativnog menadžmenta. Normativni menadžment nivo je opštih ciljeva, zajedno sa načelima, normama, pravilima koja su usmjerena na jačanje potencijala i razvoja preduzeća. Strateški menadžment je usmjeren na oblikovanje strategija kojima se koncentriraju snage i razvijaju potencijali budućeg uspjeha te pripremaju adekvatni odgovori na izazove konkurencije i okoline. Operativni menadžment je konkretizacija normativnog i strateškog menadžmenta i usmjeren je na operativno rješavanje problema tekućeg poslovanja.

Proces planiranja prati opisani proces integrativnog menadžmenta. Promatrajući uzajamni hijerarhijski odnos u kome je u središtu posmatranja konkretnost relevantnih planskih aktivnosti pojedinih planova, razlikujemo: strateško, operativno i taktičko planiranje⁵. Strateško se planiranje provodi na najvišim nivoima menadžmenta i njime se utvrđuju temeljne strategije za preduzeće i pojedina poslovna područja. Imajući u vidu širinu planskog horizonta i činjenicu da se njime obuhvataju faktori, izvori i aktivnosti potencijala

¹ Inić, P.B. Management – izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2003. str.231.

² Wehrich, H., Koontz, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998, str, 118.

³ Inić, P.B. Management – izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2003. str.243.,

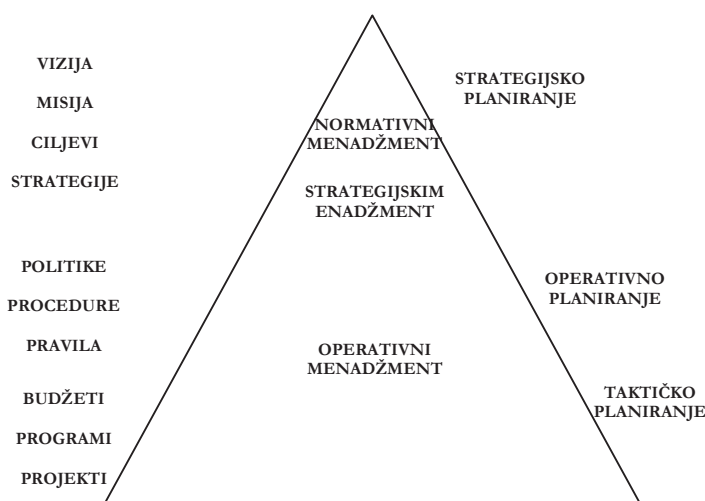
⁴ Osmanagić-Bedenik, N., Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str. 13.

⁵ U znanstvenoj literaturi ne postoji jedinstven stav o podvojenosti operativnog i taktičkog planiranja. Značajan broj autora ukupan proces planiranja diferencira na strateško i operativno planiranje. Imajući u vidu zahtjev za primjenu integrativnog menadžmenta i njegovu čvršću povezanost sa planiranjem stavovi tih autora su posve utemeljeni. Međutim, u poslovnim organizacijama u kojima su u značajnijem stepenu prisutne tradicionalne organizacijske strukture diferenciranje planiranja na strateško, operativno i taktičke ima i te kako smisla, jer odražava logiku poslovanja tih organizacija.

uspjeha, sasvim je logično da su u njima brojčane vrijednosti istaknute samo aproksimativno, koje se na nižim nivoima planiranja detaljiziraju. Operativno planiranje je detaljnije i konkretnije te se provodi na nivou poslovnih područja, odnosno njime se razrađuje primjena temeljne i odnosne strategije za pojedino poslovno područje. Taktičko planiranje detaljnije razrađuje planske veličine poslovnih područja tako da vrijednosti raščlanjuje na pojedina funkcionalna područja i mjesta troškova.

Proces planiranja poslovanja rezultira izradom poslovnog plana. Poslovni je plan jedna od najvažnijih podloga za menadžment, izuzetan instrument upravljanja koji obilježavaju stručnost, kompetentnost, kreativnost te usmjerenje na budućnost i probleme. To je dokument koji opisuje aktivnost poduzeća i pojašnjava kako i kada treba ostvariti pojedine ciljeve.⁶ Prezentirana struktura nivoa menadžmenta i procesa planiranja impliciraju postojanje više vrsta planova. Oni se ovdje klasificiraju na strategijske i operative i taktičke planove. U strategijske planove ubrajamo: misiju, viziju, strategijske ciljeve i strategije. U operative planove ubrajamo: politike, procedure i pravila, dok u taktičke planove ubrajamo: budžete, programe i projekte. Odnos između nivoa menadžmenta, planiranja i planova prikazujemo na slici 1.

Slika 1. Međusobna povezanost nivoa menadžmenta, planiranja i planova



Normativni i strategijski menadžment odgovoran je za izradu strategijskih planova dok je operativni menadžment odgovoran za izradu operativnih i taktičkih planova koji su kako je to i prikazano na slici 1. hijerarhijski uslovljeni strategijskim planovima. Važno je primijetiti da i među pojedinim vrstama planova postoji hijerarhija što znači da je izrada i donošenje odluke o planovima nižih nivoa uslovljena postojanjem planova viših nivoa unutar pojedine vrste planiranja.

Nema sumnje da naprijed opisana situacija isprepletenosti menadžmenta, planiranja i planova predstavlja sistemski logičnu cjelinu, koju nalazimo u različitim znanstvenim izvorima, a koja može doprinijeti postizanju konkurentnosti preduzeća. Međutim, naša razmišljanja se usmjeravaju na traženje odgovora: Kakva je situacija u praksi? Da li naša preduzeća primjenjuju opisani koncept planiranja? Prema našim saznanjima u bosankohercegovačkoj poslovnoj praksi nisu vršena takva istraživanja. Međutim, neka od istraživanja provedenih u zemljama Europske unije⁷ ukazuju da se strateško planiranje prakticira u znatno manjem obimu nego što je to slučaj sa operativnim i taktičkim planiranjem.

⁶ Osmanagić-Bedenik, N., Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002. str. 24.

⁷ Osmanagić-Bedenik, N., Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002. str. 19.

ULOGA POSLOVNOG PLANIRANJA U MALIM BIZNISIMA

Imajući u vidu postavljeni cilj rada i naprijed prezentirane konstatacije, u nastavku ćemo pokušati odgovoriti na pitanja: Zašto je važno planiranje za male biznise? Zašto vlasnici malih biznisa⁸ trebaju obavljati planiranje? Zašto vlasnici malih biznisa ne pridaju značaj planiranju?

Planiranje pomaže opstanku malih biznisa. Značajan broj istraživanja potvrđuje da prisustvo improvizacije, odnosno odsustvo poslovnog planiranja u najvećem broju slučajeva dovodi do nestanka malih biznisa. Poslovno planiranje u malim biznisima je neophodno jer stvara potencijale i izbjegava katastrofalne greške, te štedi vrijeme kao neprocjenjivo vrijedan resurs preduzeća. Planiranje je proces postavljanja ciljeva i otkrivanja radnji kojima bi se ti ciljevi ostvarili, odgovara na pitanja poduzetnika: U kakvom sam poslu? Kolika finansijska sredstva trebam? Koja je moja poslovna strategija? Gdje mogu naći potrebno osoblje? Koliku dobit mogu očekivati? Kako bi se plastičnije objasnila važnost planiranja za male biznise bit ćemo slobodni da ih uporedimo sa vojnim planovima. Ispitivanje tržišta je slično upoznavanju neprijatelja i sve vojne operacije počinju sa tim zadatkom. Procjena situacije u neprijateljskim redovima uključuje ocjenu snage, slabosti, mogućnosti i prijetnji. Vojni planovi za borbenu podršku objedinjuju svu administrativnu i uslužnu podršku kao što su zaposlenici, oprema, održavanje itd. I napokon, vojska uvijek izdaje naredjenja (komuniciranja sa zaposlenicima) kada sprovodi misiju (plan).

Premda je planiranje jedan od najtežih zadataka koje poduzetnici trebaju uraditi, oni ga trebaju obaviti prije pokretanja poslovnih aktivnosti kako bi znali gdje idu i kako će tamo stići. Poduzetnici vrlo često za poslovne aktivnosti trebaju dodatna finansijska sredstva koja pribavljaju od ulagača, kreditora ili financijera. Svi oni trebaju znati šanse poduzetnika za uspjeh, što implicira nužnost posjedovanja plana od strane poduzetnika. Planiranje obezbjeđuje pravac djelovanja, informacije drugima, osnove za promjene, i načine prenošenja radnih zadataka na druge. Dakle, planiranje može: zainteresovati ljude s kapitalom za ulaganje u biznis, voditi vlasnika i upravu u upravljanju firmom, dati smjernice i motivisati radnike, obezbjeđiti privlačno okruženje za klijente i potencijalne zaposlenike.

Iako je planiranje veoma značajno, ono je istovremeno jedan od najkomplikovanijih zadataka koje poduzetnik treba obaviti. Mnogi poduzetnici ne pridaju značaj planiranju iz sljedećih razloga: svakodnevne aktivnosti im ostavljaju malo ili nikako slobodnog vremena za planiranje, boje se problema ili slabosti koje planiranje može otkriti, nedostaje im znanja kako da planiraju, plaše se da će planiranjem otkriti kako ne mogu obezbijediti privlačno okruženje za klijente i potencijalne zaposlenike.

ULOGA POSLOVNOG PLANA U ZAPOČINJANJU MALIH BIZNISA

Pokretanje biznisa zahtijeva puno planiranja i jedna od najvažnijih radnji koje bi svaki poduzetnik trebao poduzeti prije osnivanja firme jest kreiranje poslovnog plana. Ovo je ujedno i najbolje osiguranje od poslovnog neuspjeha gdje će firma postati još jedan neuspješan statistički podatak. Brojni dokazi sugerisu da bez obzira na veličinu firme, firme koje planiraju svoja poslovanja postižu bolje rezultate od onih koje to ne rade. Za poduzetnike poslovni plan je:

- Sistematska, realna procjena poslovnih šansi za uspjeh na tržištu,
- Način da se ograniče glavni rizici poslovanja,
- Plan za uspješno poslovanje,
- Sredstvo za upoređivanje stvarnih rezultata sa prethodno utvrđenim,
- Veoma važno sredstvo za privlačenje kapitala,

Poslovni plan je pismeni rezime predloženih poslovnih poduhvata, operacionih finansijskih detalja, njihove marketinške mogućnosti i strategija kao i menadžerske sposobnosti i vještine. Ne postoji nikakva zamjena za dobro pripremljen poslovni plan kao prečica za stvaranje istog. Plan služi kao mapa na putu ka kreiranju uspješnog biznisa. Poslovni plan bi trebao biti mjesto na kojem se crta mapa, jer znamo da svaki putnik zna sljedeću činjenicu: put je manje riskantniji kada imate smjernice kuda da idete. Plan je pismeni dokaz da je

⁸ U radu se kao sinonimi koriste izrazi vlasnik malog biznisa, poduzetnik i menadžer u malim i srednjim preduzećima premda u teoriji postoji jasna distinkcija tih pojmova. Svjesni značenja tih pojmova, u kontekstu ovog rada ih ipak izjednačavamo kako bismo obuhvatili male biznise u okviru kojih su uloge integrisane u jednoj osobi (uloga vlasnika, poduzetnika i menadžera) dok su u nekim malim biznisima ove uloge podvojene.

poduzetnik uradio potrebno istraživanje i adekvatno izučio sve poslovne mogućnosti. Plan poslovanja je najbolji način da se spriječi da neki biznis propadne.

Poslovni plan ima dvije osnovne funkcije. Prva i ujedno najvažnija funkcija je da on sadrži sve operacije u poslovanju i zacrtava buduću smjer i nudi buduću strategiju. Pisanje poslovnog plana pruža mogućnost poduzetnicima da što bolje razumiju industrijsku granu u koju planiraju da uplove. Dakle, kreiranja plana poslovanja forsira poduzetnike da stave ideje na test realnosti: Može li zapravo ovaj poslovni plan proizvesti i održati profit? Najveća greška koju poduzetnici mogu učiniti jest da gotovi plan poslovanja ostane neiskorišten na policama skupljajući prašinu. Kada je već urađen kako treba, plan onda postaje integralni i prirodni dio kompanije. Drugim riječima, uspješni poduzetnici zapravo koriste svoje poslovne planove kako bi im pomogli u izgradnji jakih i stabilnih kompanija. Druga uloga poslovnog plana jeste da se privuku investitori i kreditor. Čest je slučaj da vlasnici malih poduzeća pristupe investitorima bez prethodno razrađenog plana o prodaji svojih usluga i svojih koncepata. Investitori i kreditori žele da vide prodorne i čvrste poslovne planove koji pokazuju da vrijedi ulagati u te poslove, kao i da poduzetnici posjeduju sposobnost da vode i grade unosnu kompaniju. Najbolji način da se obezbijedi potrebni kapital jeste da se pripremi temeljit poslovni plan. Kvalitet poduzetničkog poslovnog plana se ogleda u krajnjoj odluci pozajmljivanja ili ulaganja novca. Tu je takođe i prvi utisak investitora ili kreditora o preduzeću i njegovom vlasniku. Plan je odraz svog tvorca. Plan treba da pokaže da je poduzetnik pomno razmotrio taj plan i ono što će taj poduhvat učiniti uspješnim. Čvrst plan pokazuje da je poduzetniku trebalo vremena kako bi sproveo potrebna istraživanja i kako bi svoje ideje prenio na papir.

Najveća uloga koju poslovni plan može da igra za poduzetnika jeste shvatanje da to „jednostavno neće upaliti“. Vrijeme koje je potrebno da bi se shvatilo da neka ideja neće uspjeti jeste vrijeme koje se potroši u fazama planiranja prije samog čina značajnijeg ulaganja novca, vremena i napora potrebnog za taj poduhvat. Mnogo je isplativije pravljenje grešaka na papiru nego u stvarnosti. S druge strane poslovni plan otkriva bitne probleme koje treba prevazići prije samog osnivanja biznisa što povećava šanse za poslovni uspjeh poduzetnika.

Stvarna vrijednost plana ne leži u samom pripremanju plana nego u fazama kroz koje poduzetnik mora proći da bi napravio taj plan. Iako ne smijemo zaboraviti da je krajnji proizvod važan, proces izgradnje plana zahtjeva od poduzetnika da prilagodi svoje ideje objektivnoj, kritičkoj procjeni iz različitih uglova. Ono što je najbitnije da poduhvat uspije jeste ono što poduzetnik nauči o svojoj industriji, ključnim tržištima, finansijskim uslovima, konkurenciji kao i drugim faktorima. Jednostavno rečeno, izgradnja poslovnog plana smanjuje rizik i neizvjesnost osnivanja biznisa. Sam proces uči poduzetnika da to uradi na najbolji mogući način.

Pametni poduzetnici shvataju da je svaki plan jedinstven i mora biti skrojen po mjeri. Oni izbjegavaju šablonski pristup sa već primjenjivanim planovima. Elementi poslovnog plana jesu standardni, ali u kakvom ih svjetlu poduzetnik predstavi trebalo bi biti jedinstveno i trebalo bi da odlikava njihovo uzbuđenje prema novom izazovu. Ako prvi puta pišu poslovni plan, onda savjetujemo da potraže pomoć od osoba koje imaju iskustva sa tim procesom (univerzitetski nastavnici iz područja menadžmenta, poslovni savjetnici, savjetnici u centrima za podršku malom biznisu i sl.). Ističemo, poduzetnici nikada ne trebaju dozvoliti da neko drugi napiše njihov poslovni plan umjesto njih.

Mnogi poduzetnici bi radije pokrenuli svoja preduzeća „pa šta se desi“ nego uložiti vrijeme i energiju definišući i istražujući njihova ciljna tržišta, definišući strategije, i planirali financije. Kreiranje poslovnog plana je težak posao! Ali ipak, vrijedan rad je onaj koji se isplati na kraju, iako to možda nije primijetno na početku. Poduzetnici koji ulažu svoje vrijeme i energiju kreirajući poslovni plan bolje su pripremljeni da se susretu sa surovom okolinom u kojoj će se njihova preduzeća natjecati u odnosu na poduzetnike iz iste industrije. Iako kreiranje poslovnog plana ne garantuje uspjeh, ono ipak povećava šanse poduzetnika da uspije u biznisu.

OPERATIVNI PLAN – TEMELJ POSLOVNOG USPJEHA MALIH BIZNISA

Poslovni planovi pomažu poduzetnicima da donesu odluku o ulasku u posao pri pokretanju posla. Međutim, poduzetnik kada krene sa poslom treba konkretnije poslovne planove kako bi plan u pravom smislu riječi

predstavljao instrument upravljanja tim biznisom. Ovakve planove nazivamo operativnim planovima o kojima ćemo reći nešto više u nastavku. Želimo istaknuti kako poduzetnici ne bi trebali, operativne planove poistovjećivati sa stratejskim planovima, poslovnim planovima za započinjanje biznisa i poslovnim planovima za realizaciju novih poduzetničkih poduhvata u biznisu. Sve su to posebni dokumenti koji imaju različitu svrhu, formu i koji polučuju različite koristi za poduzetnika, odnosno vlasnika malih biznisa.

Operativni planovi su vremenski dimenzionirani na godinu dana ili ispod godišnje periode: polugodišta, kvartale, tromjesečja i mjesece. Karakteriše ih najveći stepen detaljizacije. Premda, slika 1. ukazuje na postojanje operativnih i taktičkih planova, u malim biznisima je veoma teško distingovati ove planove. Smatramo da u malim biznisima pod operativnim planovima treba obuhvatiti operativne i taktičke planove tj. politike, procedure, pravila, budžete, proračune i projekte. Da li poduzetnici koji vode male biznise doista razumiju ovako strukturiranje operativnih planova? Je li to možda razlog da oni ne poduzimaju ovu i te kako značajnu aktivnost? Naš odgovor je: Da. Poduzetnicima u malim biznisima treba pojednostavljenija struktura operativnih planova koja bi im omogućila da bolje razumiju svoj biznis, svoje potencijale kako bi se lakše suočili sa izazovima okruženja i konkurencijom.

Poduzetnicima treba operativni plan, pisani dokument, čiji sadržaj će biti zasnovan na unaprijed definisanim politikama, procedurama i pravilima a koji će sadržavati operativno planiranje: marketinga, proizvodnje ili usluga, nabavke, zaposlenika, financija i rezultata.

Planom marketinga treba definisati tržišta, otkriti potrošače i konkurente, oblikovati strategiju koja će privući i zadržati klijente i predvidjeti nadolazeće promjene u tom području. Plan marketinga je prvi dio operativnog plana čime se dodatano stavlja akcenat na njegovu važnost za poslovanje malih biznisa.

Planiranje proizvodnje treba naglasiti ciljno korištenje postojećih resursa. Temeljni zadatak planiranja u području proizvodnje jeste priprema proizvodnog programa i odvijanje procesa proizvodnje. Planiranje proizvodnje treba odgovoriti na sljedeća pitanja: Šta proizvoditi? Koliko proizvoditi? Gdje proizvoditi? Kako proizvoditi? Odgovori na ova pitanja će puno pomoći poduzetniku da svrsishodno usmjeri aktivnosti i raspoložive resurse racionalno upotrebljava.

Plan nabave se zasniva na planovima prodaje, proizvodnje i zaliha te direktno utiče na plan rezultata poslovanja. Plan nabave treba sadržavati informacije o dobavljačima, njihovim cijenama, pogodnostima koje nude, projekciji kretanja cijena, mogućnostima i rizicima na nabavnim tržištima. U njima treba biti sadržan i prijedlog supstituta za ključne artikle, sirovine i energiju koju koristi preduzeće. Plan nabavke pruža informacije o varijabilnim troškovima nabavke čime osigurava dobru pretpostavku za planiranje poslovnih rezultata u ovom segmentu.

Plan zaposlenika veoma je važan za poduzetnika ali zbog prirode objekta planiranja njegova izrada je veoma teška, jer se radi o specifičnom resursu. Plan zaposlenika je u uskoj vezi sa predhodnim planovima na temelju kojih je moguće planirati obim, vrstu i zahtijevani kvalitet rada zaposlenika. Kako bi se učinilo jednostavnijim za izradu a efikasnijim u primjeni, mišljenja smo, da ovi planovi trebaju biti raščlanjeni prema sljedećim grupama: menadžeri i izvršni radnici; zaposleni na puno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme i povremeni zaposlenici; prema godinama starosti i prema nivoima obrazovanja.

Plan financija obuhvata stanje i kretanje primitaka i izdataka. Temeljni zadatak plana financija je predvidjeti kretanje primitaka i izdataka u vremenu kako bi se uskladila njihova dinamika i osigurala likvidnost biznisa. U slučaju nesrazmjere u pojedinim periodima, viška ili manjka financijskih sredstava, treba planirati opcije plasiranja ili pribavljanja financijskih sredstava. Financijki plan osigurava stabilnost poslovanja poduzetnika.

Plan rezultata predstavlja svojevrsnu sintezu predhodnih planova. U okviru ovog plana poduzetnik treba suočiti planirane prihode i planirane rezultate kako bi došao do proračuna bruto dobitka, a po odbijanju poreza na dobitak i neto dobitka.

ZAKLJUČAK

Planiranje je jedna od ključnih funkcija menadžmenta, nalazi se na početku procesa i od nje uveliko ovise ostale funkcije menadžmenta. Planiranjem se određuju ciljevi i načini postizanja ciljeva u budućnosti. Planiranje je značajno za sva preduzeća i zahtijeva aktivnost menadžmenta svih nivoa. Mali biznisi organizovani kao radnje, agencije, mikro i mala preduzeća najčešće imaju veoma mali broj zaposlenika od kojih funkciju menadžmenta obavlja jedan ili nekoliko zaposlenika. U tim biznisima proces planiranja je otežan zbog nedostatka menadžerskih znanja vezanih za značaj planiranja i izradu planova, kao i «nedostatak vremena» za ove aktivnosti zbog cjelodnevnog angažovanja na provođenju operativnih zadataka.

Uvažavajući postojeća ograničenja, mišljenja smo da, je i u malim biznisima nužno uspostaviti procese strategijskog i operativnog planiranja kako bi se stvorile temeljne pretpostavke za rast i razvoj ovih biznisa, odnosno kako bi iz mikro preduzeća nastajala mala, iz ovih srednja i naposljetku velika preduzeća. Uspostavljanje procesa planiranja u malim biznisima treba biti potpomognuto od strane poslovnih savjetnika koji su organizovani u okviru centara za podršku malim biznisima (biznis centara, lokalnih razvojnih agencija, privrednih udruženja, univerzitetskih istraživačkih centara, univerzitetskih nastavnika, samostalnih konsultanata i sl.). Dakle, nužno je raditi na povezivanju vlasnika malih biznisa i poslovnih savjetnika, čije aktivnosti na pružanju usluga trebaju biti subvencionirane od strane vladinih institucija, kako bi se proširila svijest o nužnosti prakticiranja savremenih pristupa planiranju koji vode ka rastu i razvoju malih biznisa. Iz rasta malih biznisa pored vlasnika, koristi osjećaju postojeći i novi zaposlenici te u krajnjem i društvo u cjelini.

Proces planiranja rezultira izradom planova kao pisanih dokumenata. U teoriji menadžmenta razlikujemo različite planove: strateške, taktičke i operativne. Strateški planovi su opšteg karaktera, odnose se na duži vremenski period i nisu detaljizirani. To su planovi o viziji, misiji, ciljevima i strategijama. U operativne planove ubrajamo planove o politikama, procedurama i pravilima koji su nešto detaljniji i najčešće su višekratni. Operativni planovi su jednokratni, donose se za period od jedne godine ili ispod godišnje periode i detaljno su razrađeni. U ove planove ubrajamo: budžete, proračune i projekte.

Pisanje strateških planova zahtijeva serioznu analizu eksternog i internog okruženja, predviđanje promjena koje će nastati dejstvom tih faktora i predviđanjima mogućnosti prilagođavanja potencijala preduzeća tim promjenama. Vlasnicima malih biznisa savjetujemo obaveznu izradu ovih planova uz korištenje kontinuirane pomoći poslovnih savjetnika. Pisanje operativnih planova, koji su nešto jednostavniji i uz dodatnu edukaciju mogu ih raditi sami vlasnici, treba biti obavezno za svakog vlasnika malog biznisa, jer time potvrđuju odgovornost prema svom biznisu. Ovi planovi ne trebaju biti previše komplicirani ali bi trebali sadržavati planove marketinga, proizvodnje ili usluga, nabave, zaposlenika, financija i rezultata.

LITERATURA:

1. Brnjas, Z., *Kako pripremiti biznis plan*, privredni pregled Beograd 2002.
2. Dedić, M., Umihanić, B., *Osnove menadžmeta i preduzetništva*, Ekonomski institut Tuzla, Tuzla, 2004.
3. Gužalić, M., *Biznis plan i preduzetništvo*, Čigoja štampa, Beograd, 2001.
4. Inić, P.B. *Management – izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2003.
5. Kuvačić, N., *Poduzetnički projekat –Kako sačiniti "Biznis plan"*, Veleučilište Split, 2001.
6. Ljutić, B., Grozdanić, R., Uskoković, J., *Biznis plan*, Privredna komora Beograd, 2002.
7. Osmanagić-Bedenik, N., *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
8. Paunović, B., Dimitraki, Z., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet Beograd, 2005.
9. Stutely, R. *Uspješan poslovni plan – praktičan vodič za poslovno planiranje*, Poslovni zbornik, Zagreb, 2005.
10. Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998.
11. Žanić, V. *Poslovni plan poduzetnika*, Masmedija, Zagreb, 1999.