

# UPUTSTVO ZA IZRADU POSLOVNOG PLANA ZA 20XX GODINU

## SVRHA POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan je napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti vašeg biznisa, odnosno put kako da iz prošlosti – sadašnjosti (tačka A) stignete do željene budućnosti (tačke C). Kada planirate poslovnu godinu najvažnija namera poslovnog plana je da vam pomogne da budete sigurni da je vaš biznis pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Poslovni plan je vaš plan poslovnih aktivnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu. Istovremeno on je i presek stanja u kome se sada nalazite, sa željom za njegovom promenom.

Poslovni plan je, takođe, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao, praćenje ključnih performansi - **Key Performance Indicators**. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti vam dozvoljava da identifikujete probleme pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije vam pomažu da održite vaš posao na željenom putu, ka ostvarenju cilja.

Vaš biznis traži mnogo više od želje i vizija da bi postao životan i bio profitabilan. On traži planiranje i vrlo detaljnu analizu svih parametara a posebno vašeg tržišta. Samo planiranje je važnije od poslovnog plana. Pažljivo planiranje je jedan od najbitnijih delova svakog uspešnog biznisa. To je put kojim se mogu otkriti problemi i prepreke na koje možete naići u budućnosti pre nego se one i dese, tako da ćete biti u prilici da naćinite prave poteze u pravo vreme kako bi mogli da ih izbegnete. U isto vreme, vi ćete biti bolje spremljeni da iskoristite prednost novih mogućnosti na koje ćete nailaziti u budućnosti. Na taj naćin ćete biti u mogućnosti da otkrijete nove biznis šanse, a iz njih nove profitabilne biznise.

**Analiza tržišta i okruženja**, te projekcije poslovanja su ključne stavke vašeg plana. Svetska iskustva govore da je za propast poslovnog plana u 81% slučajeva zaslužna pogrešna analiza tržišta, da je u 68% krivac sam autor jer je “previše bio zaljubljen u svoju ideju”, u 54% slučajeva su bile presudne nerealne procene posla, dok u 40% slučajeva nije bilo dovoljno biti prvi u nekom poslu, nego i najbolji (pobedila ih konkurencija).

*Poslovni plan vam koristi u još jednom smislu. On je skoro obavezujući dokument ukoliko želite da se predstavite potencijalnom partneru, za otpočinjanje novog posla, da pozajmite kapital od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija. Jednom kada se plan dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz vaše sposobnosti da upravljate vašom idejom i plan postaje značajan faktor u odluci finansijera ili partnera da vam odobri sredstva koje tražite. Kroz poslovni plan vi stičete prvu proveru poverenja vaših potencijalnih partnera koji treba da ulože vreme, znanje ili novac baš u vaš projekat, a ne u neki drugi. To je vrlo često prekretnički i pokretački korak u realizaciji vašeg biznisa, jer da ga možete samostalno realizovati, pomoć i podršku ne bi ni tražili.*

Iz prakse zapadnih banaka izdvajamo 2 podatka:

- ✓ *60% poslovnih planova je odbijeno od strane banaka jer autori i predlagači nisu bili dovoljno stručno kvalifikovani ili je sam plan nestručno postavljen*
- ✓ *50% planova je odbijeno jer nisu ispoštovali proceduru i standarde*

## **PRETHODNE AKTIVNOSTI**

Pre počinjanja na izradi poslovnog plana morate sprovesti određene predradnje i aktivnosti kojima će vaš poslovni plan dobiti smisao:

1. Prikupiti informacije o:
  - ✓ sopstvenom poslovanju
  - ✓ tržištu
  - ✓ konkurenciji

Bez valjanih informacija nema dobrih inputa za izradu poslovnog plana. Validnost i pouzdanost vašeg poslovnog plana zavisi od tačnosti i količine informacija i činjenica koje su vam dostupne. Ne moraju biti presudne za uspeh, ali svakako su bitne za neuspeh. Na lošim ili nedostajućim informacijama se ne može realno planirati.

2. Izgraditi strategiju koncipiranja poslovnog plana:

Poslovni plan koncipirate pre svega vodeći računa o sledećim elementima:

- ✓ Ko je nosilac poslovnog plana (vaša pouzdanost, snaga, vrline, jačina)
- ✓ Kome ide P.plan (kako funkcioniše investitor, šta mu je bitno, standardi)
- ✓ Šta je ključno u P.planu (rizik, profit, razvojna šansa, sigurnost)
- ✓ Slabosti (umanjiti, prekriti ali ne i skrivati)
- ✓ Prednosti (isticati bez preterivanja i stalno ih ponavljati kroz P.plan)

## TOK PLANIRANJA I IZRADE POSLOVNOG PLANA

Sama izrada poslovnog plana počinje **formiranjem projektnog tima**, gde se definišu zaduženja članova tima i njihova odgovornost. Nakon toga idu sledeći koraci:

1. Istraživanje tržišta i prikupljanje podataka
2. Koncipiranje strategije i osnovnih ideja poslovnog plana
3. Početak pisanja poslovnog plana:
  - Opšti podaci o firmi
  - Istorija poslovanja
  - Analiza tržišta
4. Formiranje i donošenje odluke o opštoj poslovnoj strategiji koja će nositi P.plan
5. Paralelna izrada i prognoza planova proizvodnje, marketinga, finansija i prodaje i njihovo medjusobno uskladjivanje i povezivanje. Ti planovi su kompromis i rezultanta različitih interesa i potreba.
6. Plan kadrova koji slede iz usvojenih prethodnih planova.
7. Plan budućeg razvoja sa vizijom gde se namerava ići dalje.
8. Kontrolni parametri po kojima se ocenjuje uspešnost plana.
9. Sve vreme izrade poslovnog plana podatke koje koristite i izvore istih skladištite u odeljak zadužen za dokumentaciju.
10. Na kraju pišete kratak, atraktivan i efektan Rezime za početak vašeg P.P-a.

## **KONTROLA PLANIRANJA**

Pregledajte napisano i proverite da li vam se javljaju standardne greške tipa:

- ✓ plan likvidnosti nije konzistentan i ima prekide
- ✓ cash flow (tok novca) je idealan ali ne i realan (niste predvideli udare)
- ✓ tržišne činjenice su vam paušalne ili zastarele
- ✓ marketing plan i budžet su veći od realnih prihoda koji to mogu da pokriju
- ✓ plan prodaje je sumnjiv i predimenzioniran
- ✓ nigde ne postoji konkurencija (domaća i strana) u vašem poslovnom planu
- ✓ na jednom mestu su jedni podaci a na drugom drugi za istu stvar
- ✓ ne držite se osnovne ideje poslovnog plana u celom dokumentu – mnogo opcija

## SADRŽAJ TEMA POSLOVNOG PLANA

Ovde dajemo prikaz kako bi trebalo da izgleda poslovni plan, sa svim opštim temama unutar dokumenta koji treba uraditi. Poslovni plan treba da se sastoji iz tri osnovna dela:

### PRVI DEO – OPŠTI DEO

- ✓ Vizija
- ✓ Misija
- ✓ Ciljevi
- ✓ Opšte informacije o preduzeću

### DRUGI DEO – TRENUTNO STANJE PREDUZEĆA

- ✓ Analiza tržišta

### TREĆI DEO – PLAN RAZVOJA PREDUZEĆA

- ✓ *Plan razvoja preduzeća (sagledano kroz sve poslovne funkcije)*
- ✓ *Plan razvoja informacionih sistema preduzeća*
- ✓ *Strategija i implementacija marketing planapreduzeća*
- ✓ *Finansijski pokazatelji preduzeća*
- ✓ *Organizacija - Plan centra za kvalitet*
- ✓ *Plan ljudskih resursa*

## NASLOVNA STRANA

Na naslovnoj strani naznačuje se period na koji se odnosi poslovni plan.

### REZIME

Ovaj deo poslovnog plana se sastavlja na kraju, iako se piše na početku, i osvetljava najznačajnije rezultate dobijene prilikom izrade ostalih elemenata poslovnog plana. Vrlo je važno istaknuti detalje vezane za poslovni proces i finansijsku konstrukciju. U rezimeu mora da se navede poenta plana i to na takav jednostavan i atraktivan način da se odmah skrene pažnja. Odmah definišete u rezimeu sve ključne parametre: ideja, investicija, rok, profit, sredstva.

## PRVI DEO

### VIZIJA

Viziju firme definiše *Generalni Direktor firme*. U ovom delu treba dočarati kako će biznis da izgleda za recimo 5 do 10 godina ( veličina i priroda posla, širina i opseg operacija itd.). Vizija definiše gde želi da bude organizacija posle deset ili dvadeset godina.

Ona daje odgovore na pitanja :

- ✓ Šta organizacija želi da bude ?
- ✓ Koji su to budući proizvodi ?
- ✓ Koja su buduća tržišta ?
- ✓ Kako zadovoljiti zahtev interesnih grupa ?

### MISIJA

Misiju firme definiše *Generalni Direktor firme*.

**Misija definiše svrhu postojanja organizacije.**

Misija definise svrhu postojanja organizacije koja je esencijalna za implementaciju kvaliteta. Misija predstavlja polaznu tačku za aktivnosti vezane za menadžment procesima i strateško planiranje.

- ✓ šta radite
- ✓ za koga radite
- ✓ kako radite

Misija ima ulogu da iskaže svrhu postojanja organizacije koja je esencijalna za implementaciju kvaliteta. Misija predstavlja polaznu tačku za aktivnosti vezane za menadžment procesima i strateško planiranje.

## CILJEVI

**Ciljevi** su opšte izjave o tome šta organizacija pokušava da postigne. Ciljevi moraju da se ravnaju sa misijom i vizijom organizacije.

**Ciljevi** moraju da budu **konkretni** kao i da budu tako koncipirani da mogu da **obezbede fleksibilnost** kojom bi se obuhvatili i nepredviđeni događaji vrlo često u ekstremnom okruženju firme. Oni moraju biti **merljivi** tokom vremena sa rezultatima koji se mogu kvatifikovati i vrednovati. Treba da budu tako koncipirani da **motivišu** čime izuskuju izvesno naprezanje, ali da ipak budu **realno ostvarljivi**. Moraju biti **razumljivi** onima koji će na osnovu njih delovati. A ono najvažnije da između ciljeva firme mora postojati **povezanost** da ne bi jedni druge isključivali.

## **OPŠTE O FIRMI**

### **- OPŠTE INFORMACIJE O FIRMI-**

Ovde se daju osnovne informacije o preduzeću, kao što su informacije o sedištu, vrsti vlasništva, vrednosti deonica, strukturi kapitala, broju zaposlenih, i ostali bitni detalji koji se tiču organizacije preduzeća.

## **DELATNOST FIRME**

U okviru ovog segmenta neophodno je da bude prikazana delatnost firme za koju je ono i osnovano.

## DRUGI DEO

### ANALIZA TRŽIŠTA

Ovaj segment se sastoji od tri dela:

#### **I Poslovna aktivnosti firme za 200x godinu:**

Opis proizvoda ili usluge: Pre same analize tržišta, treba pre svega definisati i opisati sopstveni proizvod ili uslugu zbog koje je stvoren poslovni plan. Dajemo kratak opis sa iznošenjem ključnih faktora. Taksativno nabrajamo:

- ✓ Karakteristike
- ✓ Funkcionalnost
- ✓ Svrha
- ✓ Prednosti
- ✓ Kvalitet
- ✓ Inovativnost
- ✓ Cenovni rang
- ✓ Životni ciklus proizvoda

Nakon toga sledi analiza aktuelnog tržišta. U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

1. Kolika je proizvodnja u zemlji.?
2. Koliki je rast?
3. Koji su najznačajniji regioni?
4. Koliki je obim prodaje?
5. Koji su osnovni trendovi?
6. Kakvo je političko i pravno okruženje?
7. Ko je konkurencija?
8. Koje su prednosti konkurencije?
9. Koje su osnovne prepreke za ulazak na tržište?
10. Koji supstituti i alternativni proizvodi usluge postoje?

Analiza segmenata tržišta: Definišemo segmente i subsegmente posla i dajemo opis njihovih pozicija na tržištu i u našem poslu. Posebno se fokusiramo na:

- rastuće segmente
- ključne segmente posla
- segmente sa najvišim profitnim prinosom.

Definišemo tržište na kojem poslujemo, odnosno hoćemo da poslujemo.

Tu se pre svega misli na određivanje:

- Ciljne grupe
- Profil kupca
- Veličinu potencijalnog tržišta

Sledeći korak je detaljnija analiza potencijalnih kupaca, njihovo razvrstavanje, podela, potencijali, karakteristike, mogućnosti plasmana.

**Napomena:** *Nakon izvršenih analiza tržišta neophodno je da firma kroz tabelarni prikaz i komentar tabela i kratak uvod prikaže rezultate analiza.*

## II SWOT ANALIZA:

U okviru analize tržišta radi se SWOT analiza. SWOT znači S-STRENGTH = SNAGA, W-WEAKNESS = SLABOSTI, O-OPPORTUNITY = MOGUĆNOSTI i T-THREAT = PRETNJE. Neophodno je da svaka poslovna funkcija kroz tabelu prikaže izvršenu svoju analizu. Podaci izvršene analize se navode precizno, kratko i jasno. Neophodno je biti iskren o svojim glavnim slabostima i opasnostima uz naznaku da treba objasniti kako odgovoriti na njih. Primer sledi:

STRENGTHS:

- ✓ *Rasprostranjenost mreže*
- ✓ *Najveći broj korisnika u Srbiji*
- ✓ *Stručni i obučeni ljudski resursi u oblasti ISP-a*
- ✓ *Marketinška prepoznatljivost (korporativni imidž) u odnosu na konkurenciju*
- ✓ *Konstantno uvodjenje novih usluga*

WEAKNESSES:

- ✓ *Više cene usluga*
- ✓ *Nedostatak 24x7 support-a*
- ✓ *Nepotpuno definisani tarfini sistemi – ograničavanje ponude na mali broj tržišnih segmenata*

OPPORTUNITIES:

- ✓ *Dinamičan rast i perspektive razvoja tržišta u Srbiji*
- ✓ *Nove tarife*

THREATS:

- ✓ *Jačanje konkurencije*
- ✓ *Mogućnost pojavljivanja jaceg ISP-a*

Nakon izvršene SWOT analize činjenice uneti u tabelu:

## III Uporedni pregled firme sa konkurentnim preduzećem:

Konačan korak u analizi tržišta je analiza konkurencije. Ovaj segment definiše *služba marketing-a*. Vrlo je važan aspekt dobro sagledati konkurenciju, jer kroz taj presek možemo videti šanse i prepreke za posao. Najbitniji parametri za analizu konkurencije su:

- ✓ Tržišno učešće
- ✓ Cena
- ✓ Kvalitet
- ✓ Poznatost
- ✓ Prodajni kanali
- ✓ Advertising
- ✓ Dizajn
- ✓ Pakovanje
- ✓ Asortiman
- ✓ Obrt
- ✓ Tehnologija
- ✓ Inovacije
- ✓ Fin.potencijal
- ✓ Ljudstvo

# TREĆI DEO

## PLAN RAZVOJA FIRME

Neophodno je da ciljevi koji su dati u prvom delu poslovnog plana u ovom delu budu razradjeni.

Neophodno je da planiranu **prodaju, proizvodnju ili aktivnosti** firma prikaže tabelarno. U tabeli je neophodno navesti u kojim jedinicama mere se podaci prikazuju. Ako postoje izvesne specifičnosti u poslovanju po mesecima dati komentar i te podatke na odredjeni način istaći.

U ovom delu se pravi **analiza prodaje** za koju se veruje da se može dostići na tržištu. Da bi se to uradilo neophodno je dati prikaz sledećih faktora (primer):

1. Prodajna mreža
2. Asortiman ponude
3. Pokrivenost tržišta i kupaca
4. Isporuka servisa
5. Prognoza prodaje sa više scenarija
6. Instrumenti prodaje
7. Cenovna politika

U ovom delu treba posvetiti pažnju i **novim aktivnostima** koje su planirane za narednu godinu. U ovom segmentu navesti inovativnost proizvoda, ostvaren ili unapredjen patent, dobijene licence i dozvole za tu delatnost, ukoliko je to neophodno. Na kraju treba izvesni deo pažnje posvetiti i **strategiji poslovanja**. Pri definisanju poslovne strategije koristimo parametre kao što su:

1. Ciljna grupa,
2. Ciljano tržište,
3. Prodajni kanali,
4. Cenovna politika,
5. Asortiman,
6. Koncept prodaje,
7. Inovacije
8. Kritične tačke za posao

Sama izgradnja poslovne strategije mora da prođe kroz 8 koraka koji moraju da se definišu kroz poslovni plan. Izgradnja strategije teče na sledeći način:

1. Segmentacija tržišta
2. Kvantifikacija
3. Razumevanje
4. Prioriteti
5. Strateški plan
6. Akcioni plan
7. Izvršenje
8. Kontrola

Sam izbor jedne ili više strategija je stvar nosioca poslovnog plana i njegove vizije posla i tržišta. Posao ocenjivača je da procene koliko je ta strategija realna i primenljiva.

**Napomena:** *Nakon izvršenog plana razvoja neophodno je da firma kroz tabelarni prikaz i komentar tabela i kratak uvod prikaže rezultate planiranja.*

## PLAN RAZVOJA INFORMACIONIH SISTEMA FIRME I E POSLOVANJA

Danas se IT posmatra kao skup servisa koji pomažu zaposlenima prvenstveno u eksternoj komunikaciji

### **Finasije i knjigovodstvo**

Skoro sve kompanije imaju solidan sistem za fakturisanje i kreiranje finasiskih izveštaja. Ovde je unapređenje potrebno kada obim transakcija poraste i kada se planira automatizacija prodaje ( on line narudžbenice, distributerski i maloprodajni e commerce ).U osnovi radi se u integraciji sistema naručivanja i finasijskih transakcija.

### **Komunikacija sa okruženjem, kupcima i eksterna kolaboracija**

Nažalost većina kompanija podcenjuje potrebu za inteziviranjem informacija o okruženju (danas i globalnom), ciljnim tržištima, kupcima i efektima sopstvenih marketing aktivnosti. Informacije se najčešće generišu sporadično i ad-hoc – kad se pojavi problem, kad plan treba da se preda, etc- a ne na sistematičnoj osnovi.Danas na tržištu postoji kvalitetnih CRM *Customer Relation Managemet* aplikacija. Glavni izazov je dobro isplanirana promena na nivou izvršilaca -prodavca za iskreno prihvatanje primene i efikasno korišćenje.

### **Organizacija dokumenata, interne kolaboracije i izveštavanje**

Iako većina zaposlenih ima PC u lokalnoj mreži najčešće se nije pomaklo od arhiviranja i kreiranje dokumenata na ličnoj osnovi.Na ovaj način nemamo kompanijski informacioni sistem koji će unaprediti efikasnost i kvalitet kroz:

- Brzu dostupnost potrebnih informacija
- Raspolaganje kvalitetnim informacijama za planiranje i donošenje odluka
- Zajednički rad na kreiranju informacija
- Efikasne informacije za uočavanje novih mogućnosti i opasnosti, brže kreiranje dobrih rešenja , postavka sistema za unapređenja poslovnih procesa.

Koraci u planiranju

- ✓ koje su informacije vitalne i regularnog karaktera
- ✓ kome su informacije potrebne
- ✓ kada su potrebne
- ✓ i u kojoj formi

Kada smo definisali porebe

- Pogledajte kako to rade partneri, konkurencija, uspešni
- Prodiskutujte predloge ponuđača servisa
- Napravite mali elaborat šta će biti dobiti, izazovi koje morate rešiti, šta se mora uraditi i okvirne investicije.

Preporuke

Obratite pažnju da ćete morati da uvedete promene u stilu rada. Važno je da one odražavaju vidljivu dobit za kompaniju a i za izvršioce. Krenite sa jednostavnijim manjim promenama koje imaju dobru verovatnoću uspeha. Obavezno prezentacija rezultata i pohvala izvršilaca . Sada ih podstaknite za kompleksnije izazove ali na način da kreirate njihovu samoinicijativu a ne kao nešto nametnuto i nejasno.

Pored Microsoft rešenja pogledajte i opensorce aplikacije ( koje su besplatne-plaćaju se samo napredna i kastomizirana rešenja ) kao Sugar CRM, Confluence intranet,...

## STRATEGIJA I IMPLEMENTACIJA MARKETING PLANA FIRME

Plan daje služba *Marketing-a* Ovaj element biznis plana je izuzetno značajan za realizaciju vaše ideje. Zato je potrebno dati odgovor na sledeća pitanja iz marketing mix-a;

1. Ko su potrošači vaših proizvoda?
2. Kako izvršiti promociju proizvoda?
3. Kakva nam je marketinška strategija?
4. Koji način (instrument) oglašavanja koristiti?
5. Koliki su troškovi oglašavanja?

Mogući komunikacioni instrumenti su: Fax poruke, Lični kontakt, Pisma – direct marketing, Katalog, prospekt, Letak, Liflet, Vobleri, Nalepnice, Pokloni, giftovi, Plakati, Panoi – billboard, Oglas u novinama, Oglas na radiju, Oglas na televiziji, Internet, Film, Public relations, Promocije, Sajamski nastupi, Dogadjaji, Event, Sponzorstva

Plan aktivnosti i raspored raspoloživog budžeta na marketing kampanje služba može prikazati kroz narednu grupu tabela.

## FINANSIJSKI POKAZATELJI

Ovo je jedan od najznačajnijih elemenata poslovnog plana. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Da bi se to ostvarilo neophodno je analizirati:

1. Bilans uspeha
2. Bilans stanja

Neophodno je da firma prikaže plan prihoda i rashoda za 2004 godinu kroz bilans uspeha po mesecima. A planirani bilans stanja daje se zbirno za celu firmu.

**BILANS STANJA** omogućava da se utvrdi knjigovodstvena vrednost preduzeća, kao i da se izračunaju pokazatelji likvidnosti i solventnosti i na taj način utvrdi bonitet preduzeća.

**BILANS USPEHA** Ovde je prisutna veza sa marketing planom (sprovedena istraživanja tržišta, ocena ciljnih segmenata, marketing kampanja i procenjeni troškovi), proizvodnim

planom (utvrđivanje cene proizvodnje, procena varijabilnih troškova) i prodajnim planom (projekcija obima prodaje, utvrđivanje prodajne cene, procena troškova distribucije i režijskih troškova). Sve ovo govori o potrebi pravljenja koherentnog Biznis plana. Projekcija obima plasmana, kao i utvrđivanje prodajne cene treba da budu što realniji (uz maksimalno uvažavanje načela opreznosti). Radi toga posebnu pažnju treba obratiti na istraživanje i pažljivo prikupljanje podataka (primarnih i sekundarnih).

Prodajnu cenu treba odrediti u trouglu: procenjeni troškovi - utvrđena cena koštanja (koja predstavlja donji sprat), tržište (spremnost kupaca da plate određenu cenu, elastičnost tražnje koja daje gornji sprat) i konkurencija (supstituti i komplementi). Postoji više metoda za određivanje prodajne cene. Ovde ćemo pomenuti najčešće korišćeni metod "troškovi plus", gde se cena koštanja uvećava za ciljno određeni % zarade.

Varijabilni troškovi se projektuju tako da prate obim plasmana, dok se fiksni troškovi drže na istom nivou tokom celog perioda projekcije. Bitno je obratiti pažnju na projekciju relativno fiksnih troškova, koji se pomeraju pri uvođenju novih kapaciteta. Bilans uspeha je preporučljivo projektovati na mesečnom nivou.

Nakon prikazane šeme bilansa uspeha po neophodno je dati sažetu tabelu ukupnih prihoda i rashoda po poslovnim funkcijama.

## **ORGANIZACIJA**

U segmentu je prikazana pvo organizaciona šema firme uz objašnjenje organizacione strukture, a posle se navodi sistem upravljanja kvalitetom i načini za održanje i unapređenje dobijenog sertifikata kvaliteta kroz naredna dva poglavlja.

### **-SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM-**

### **-ODRŽAVANJE I UNAPREDJENJE KVALITETA-**

U ovom segmentu služba planira za celu godinu sistem provere kao i plan obuke samog centra za kvalitet na godišnjem nivou.

## **PLAN LJUDSKIH RESURSA**

Ovde je potrebno definisati sledeće elemente:

1. Koji su zadaci i poslovi?
2. Koje funkcije proističu?
3. Ko su izvršiocci?
4. Kolike su naknade i obaveze?
5. Koliko ljudi će biti angažovano i u kom vremenu?
6. Koje su kvalifikacije tih ljudi?

Kada se daju odgovori na sva ova pitanja. Služba u ovom segmentu treba da prikaže stukturu zaposlenih; da da viđenje obrazovanja i usavršavanja kao i sistema selekcije i nagrađivanja zaposlenih. Tabelarno da prikaže plan obuke kao i uporedni pregled broja zaposlenih kao i planirani broj za 20xx godinu.

## **BIOGRAFIJE MENADŽMENTA KOMPANIJE**

Biografije Menadžmenta daje služba *zajedničkih i pravni poslova*

## **REVIZIJA POSLOVNOG PLANA:**

U toku izrade poslovnog plana uvek se trudite da uključite što više saradnika i da se kritično odnosite prema ideji, jer nakon predaje plana sve je u rukama drugih. Kada top management, banka, fond ili poslovni partner dobije vaš plan, on ga pregleda sa svojim timom ljudi, proceni, oceni i vrlo često ga daje na ponovnu razradu, jer se ispostavilo da:

1. neke bitne stavke nisu jasno obradjene,
2. postavljeni ciljevi su suviše ambiciozni ili pak suviše defanzivni,
3. potrebni su dodatni podaci za neke oblasti,
4. uočeni su propusti u metodologiji,
5. nametnule su se neke dodatne i plodonosne ideje.

## **NAPOMENA:**

*Prilikom sačinjavanja poslovnog plana pratite sadržaj poslovnog plana kroz tri dela koji ga čine i grupu naslova u okviru svakog dela.*

*Neophodno je da se za firmu sačini poslovni plan u **WORD dokumentu**. Takođe je neophodno da tabele popunjavajte u **EXCEL dokumentu** koji je već sačinjen za firmu.*

*Ispod svake tabele u Excel dokumentu data je naznaka kako se tabela popunjava, ako postoje izvesne specifičnosti ili mogućnosti njenih izmena prilikom planiranja.*