



PREDMET: PREDUZETNIŠTVO (OM350)

KONCIPIRANJE BIZNIS PLANA

- PRAKTIKUM -

Predmetni nastavnik: doc. dr Viktor Radun

Beograd, 2011.

1. KONCIPIRANJE BIZNISA

Koncipiranje konkretnog preduzetničkog poduhvata predstavlja vrlo koristan (i isplativ) segment u planiranju poslovanja. Osnovni razlozi zbog kojih se (pre izrade biznis plana), koncipira preduzetnički biznis, je u svojevrsnoj racionalizaciji troškova i opštoj orijentaciji preduzetnika ka zacrtanim ciljevima. Već u samom konceptu selektuju se određene ideje i vrši se procena daljih aktivnosti, i ako se pokaže da su neprofitabilne, obustavljaju se dalja ulaganja. Ovo je naravno, vrlo korisno za potencijalne preduzetnike, jer ih oslobađa nepotrebnih troškova.

Koncept predstavlja interni dokument i on ne bi smeo da zameni biznis plan. On predstavlja samo okvir i polaznu osnovu ka mnogo detaljnijoj analizi potrebnih parametara za izradu biznis plana.

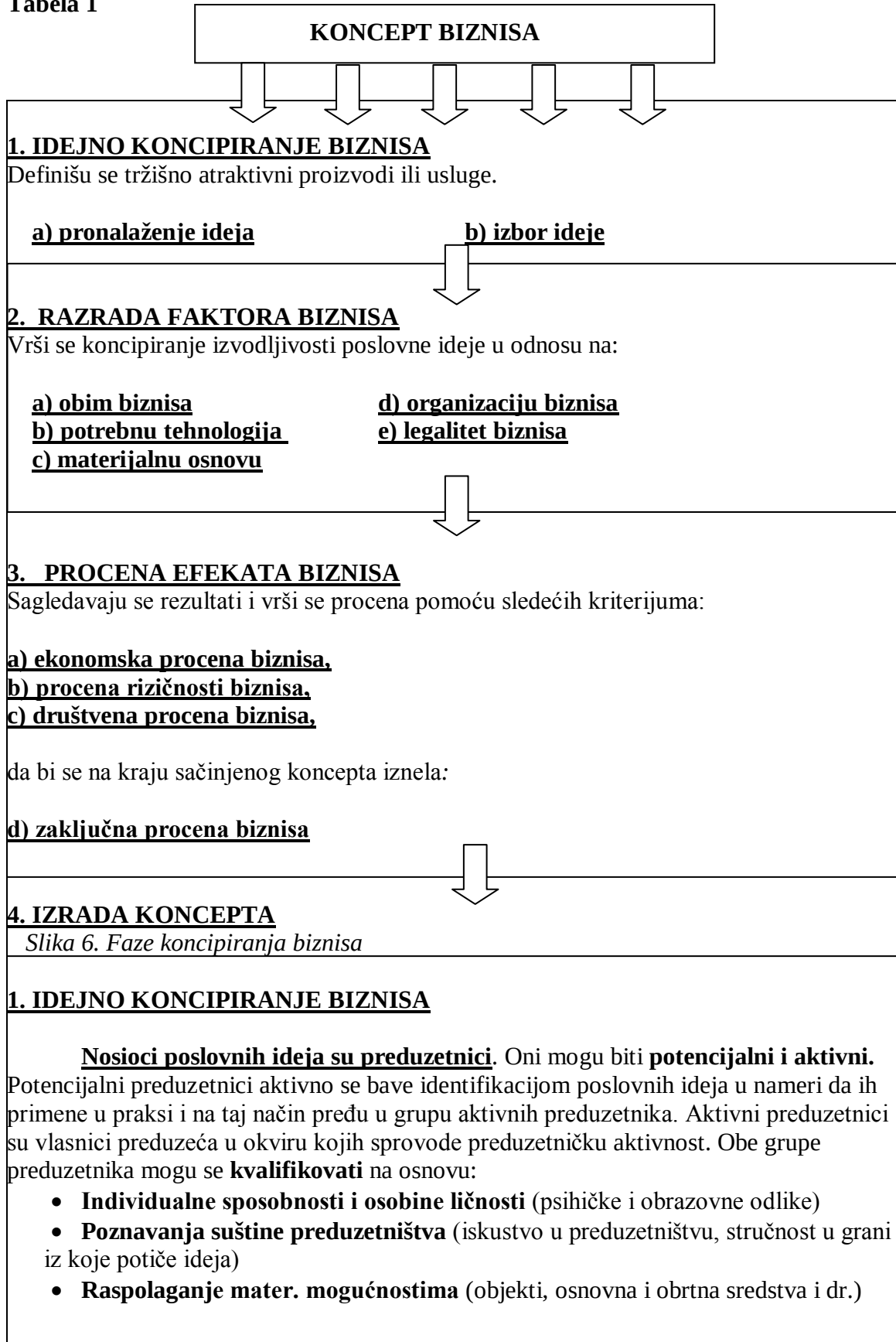
Koncipiranje biznisa možemo podeliti u **tri faze**. U prvoj fazi (**idejno koncipiranje biznisa**), preduzetnici kao nosioci poslovnih ideja, na osnovu svog iskustva i afiniteta, kao i iskustva eksperata u određenim oblastima, vrše odabir i koncipiraju konkretnu ideju.

U drugoj fazi (**razrada faktora biznisa**), sagledavaju se funkcionalnost odabrane ideje i koncipiraju njen stepen izvodljivosti u zavisnosti od obima planiranog biznisa, potrebne tehnologije, materijalne osnove, celokupne organizacije poslovanja i legalitet biznisa.

U fazi **procene efekata biznisa**, preduzetnici utvrđuju moguće rezultate i na osnovu njih donose zaključke i koncipiraju efekte zamišljenog biznisa.

Na slici 6. vidimo šematski prikaz postupka koncipiranja biznisa po fazama.

Tabela 1



a) Izvori i generisanje poslovnih ideja

Polazna osnova svakog biznisa je pažljivo izabrana **poslovna ideja**. Izvor svake poslovne ideje treba da bude odabrano ciljno tržište i uočena potražnja određenih proizvoda ili usluga, bilo da su u pitanju **novi, delimično izmenjeni** ili već **postojeći** proizvodi i usluge.

Prema **kreativnosti** poslovne ideje delimo na:

- **Originalne**
- **Korektivne**
- **Reproduktivne**

Originalne poslovne ideje zaslužne su za pojavu potpuno novih proizvoda i usluga na tržištu. Plasiranje originalnih proizvoda predstavlja vrlo rizičan poduhvat koji može da donese veliku dobit ali i krupan poslovni propad. Na ovakav korak se odlučuju samo najhrabriji preduzetnici.

Inovacije su svakako potrebne i one predstavljaju suštinu preduzetništva, ali treba biti vrlo oprezan u lansiranju novih proizvoda, naročito kod započinjanja novog biznisa. Za promovisanje novog proizvoda potrebno je mnogo više od originalne ideje. Pre svega, potrebno je ogromno preduzetničko iskustvo, zatim velika finansijska potpora i uz sve to mnogo sreće da novi proizvod bude prihvaćen na tržištu. Osim toga, brzina uvođenja proizvoda na tržište je presudna, jer sporost takođe može da bude finansijski neizdrživa. Žak Stokar (Jacques Stoquart) navodi primer rizika inovacije:

"Godine 1982. francusko preduzeće "Inodev", utvrdilo je netačnost slogana "Inovirati ili nestati". Mnogo inovatora koji su bili uvereni u svoj cilj propalo je. Mnogo firmi je nestalo zbog previše inovacija."¹

Korektivne poslovne ideje su one koje delimično menjaju proizvode i usluge koji već postoje na tržištu. Promene se najčešće odnose na neka funkcionalna i estetska poboljšanja, tehničke karakteristike, drugačija ambalaža i sl. Rizik kod ovakvih proizvoda i dalje postoji, ali je mnogo manji u odnosu na proizvode iz prve kategorije.

Reproduktivne poslovne ideje odnose se na proizvodnju već postojećih proizvoda i usluga, ali je njihova tražnja veća od ponude. Najviše malih biznisa je bazirano baš na plasiranju ovakvih proizvoda, što je i razumljivo, jer je rizik poslovanja najmanji.

Prema načinu **nastajanju** poslovne ideje delimo na:

- Poslovne ideje dobijene **naučnim istraživanjem** (najpouzdanije su, jer se njihovim kreiranjem bave naučno-istraživačke institucije)
- Poslovne ideje dobijene **testiranjem ispitanika** (nastale na osnovu testiranja tržišnih eksperata, prodavaca, kupaca i njihova pouzdanost zavisi od kompetentnosti testiranih osoba, a preduzetnik ih sam formuliše i koristi)
- Poslovne ideje dobijene **ličnim proučavanjem** (najnepouzdanije i najrizičnije, ali i najjeftinije jer ih identifikuje sam preduzetnik)

¹ Stokar Ž., 187 ideja kako pridobiti kupca iz okoline, Prevodilac, Beograd, 2003. god., str. 52.

b) Izbor poslovne ideje

Poslovna ideja je rezultat sledećih istraživačkih faza: evidentiranja tržišnih problema, utvrđivanja poslovne šanse i transformacija uočene šanse u konkretnu poslovnu ideju (Harper S. C.).²

Mada preduzetnik može da ima prikladnu poslovnu ideju koju želi da sprovede u praksi, često se dešava da postoji nekoliko ideja od kojih treba da izabere najprikladniju. Prilikom odabira poslovne ideje preduzetnik se vodi sledećim kriterijumima:

- **Lične kvalifikacije za biznis**
- **Obezbeđene materijalne potrebe**
- **Očekivani efekti od biznisa**

Uzimajući ove kriterijume u obzir, preduzetnik vrši odabir ideje koja simbolizuje nove, izmenjene ili postojeće proizvode i usluge, i nastavlja dalje sa koncipiranjem kroz fazu 2 (razrada faktora biznisa, tj. utvrđivanje izvodljivosti i funkcionalnosti) i fazu 3 (procena efekata biznisa). Pri tom je bitno da uzme u obzir prisustvo konkurencije na ciljnom tržištu i da izdvoji moguće prednosti u odnosu na konkurenciju.

2. RAZRADA FAKTORA BIZNISA

Razrada faktora biznisa omogućuje utvrđivanje izvodljivosti i funkcionalnosti ideje. **Konstitutivni faktori** koji obezbeđuju praktičnu primenu poslovne ideje, a koje uzimamo u obzir prilikom koncipiranja ove faze su:

- Obim biznisa**
- Potrebna tehnologija**
- Materijalna osnova**
- Organizacija biznisa**
- Legalitet biznisa**

a) Obim biznisa predstavlja određenu količinu proizvoda i usluga koju preduzetnik namerava da proizvede i ponudi tržištu.. Koncept može da sadrži **obim proizvodnje** u jedinici vremena, kao i **obim planirane prodaje** u određenom vremenskom intervalu.

b) Koncipiranje potrebne tehnologije zavisi direktno od odabrane ideje, tj. od vrste proizvoda ili usluga koje preduzetnik planira da proizvodi. Odabir tehnologije može se obaviti na tri načina:

1. Prihvatanje patentno zaštićene ili nezaštićene tehnologije

2. Razvijanje sopstvene tehnologije

3. Prilagođavanje poznate nezaštićene tehnologije svojim potrebama

c) Koncipiranje materijalne osnove biznisa podrazumeva sagledavanje potrebnih osnovnih i obrtnih sredstava (već postojećih i onih koji se moraju obezbediti).

Obezbeđenje sredstava može se obaviti na tri načina:

- **dokapitalizacijom** (uvrštenje jednog ili više partnera u vlasničku strukturu biznisa)

² Radanović, T., Osnivanje i vođenje malog biznisa, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003. god., str. 49.

- **pozajmicom** (beskamatna pozajmica od rođaka)
- **uzimanjem kredita** (od banaka uz hipotekarno obezbeđenje)

d) Kod koncipiranja **organizacije biznisa**, preduzetnik treba da ima u vidu strukturu i broj zaposlenih, kao i njihova potrebna znanja i kvalifikacije.

e) Koncipiranje **legaliteta biznisa** podrazumeva izbor legalnog okvira za ostvarivanje odabranog biznisa. Kod odabira, preduzetnik se odlučuje za:

e1. vrstu firme

e2. obezbeđenje firme

e3. vlasništvo

e4. zavisnost

e1. Kod odabira vrste firme preduzetnik se odlučuje za:

preduzeće ili
privatnu radnju.

Preduzeće ima status pravnog lica, a radnja ima status fizičkog lica.³

e2. Odabranu firmu preduzetnik može obezbediti na dva načina:

- **registracijom ili**
- **kupovinom.**

Registracija je zakonska procedura dobijanja rešenja za rad.

Ako preduzetnik obezbeđuje firmu **kupovinom**, mora biti svestan prednosti i mana preuzimanja druge firme. Prednosti su: obezbeđeno tržište, uhodana organizacija rada, lakše finansiranje i dr. Nedostaci su: zastarela oprema, prikrivene mane u nekim segmentima poslovanja, nedovoljna informisanost o eventualnoj nekonkurentnosti i dr.

e3. Kod odluke o vlasništvu preduzetnik bira između dve varijante:

inokosno (samostalno) vlasništvo

partnersko vlasništvo

Obe vrste vlasništva imaju svoje prednosti i mane. Kod opredeljenja za samostalno vođenje biznisa prednost u odnosu na partnerstvo, je u autonomnosti kod konstituisanja i likvidiranja biznisa i kod donošenja poslovnih odluka, zadržavanje celine profita itd. Nedostaci se ogledaju uglavnom u nedostatku podrške, kako finansijske tako i stručne i organizacione. Kod partnerskog vlasništva je prednost baš u lakom obezbeđenju kapitala i stručnih lica.

Iz navedene komparacije vidimo da je na preduzetniku vrlo velika odgovornost izbora opcije, kada je u pitanju struktuiranje vlasništva.

e4. Po pitanju zavisnosti preduzetnik se odlučuje za:

³ Zakon o preduzećima, Službeni list SRJ, 29/96 i 29/97, Zakon o privatnim preduztnicima, Službeni glasnik RS, 54/89 i 53/95.

- **nezavisnu firmu**
- **zavisnu firmu**

Nezavisno poslovanje se ogleda u samostalnom nastupu na tržištu u smislu proizvodnje i plasiranja proizvoda i usluga. Kod **zavisnog poslovanja**, firme su ugovorno vezane za velike (poznate) firme i koriste njihovu tehnologiju i zaštitni znak. Ovaj način poslovanja naziva se **franšizing**. On takođe ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti su: obezbeđeno tržište, podrška u poslovanju (konsultativna podrška, vođenje nekih administrativnih poslova), sticanje iskustva za eventualno osamostaljivanje u sopstvenom biznisu itd.

Nedostaci se odnose uglavnom na poštovanje već utvrđenih pravila poslovanja i ponašanja, plaćanje korišćenja franšize, deljenje negativnih posledica poslovanja itd.

3. PROCENA EFEKATA BIZNISA

Da bi se što objektivnije procenili efekti koncipiranog biznisa, veoma je važno procenom obuhvatiti kako **interese samog preduzetnika**, tako i **interese društvenog okruženja**. Interesi preduzetnika obuhvataju **ekonomske efekte i procenu rizičnosti biznisa**, dok se interesi društvenog okruženja odnose na **socijalne i ekološke efekte** biznisa. Na osnovu ovih procena donosi se **zaključna procena biznisa** na osnovu koje se biznis prihvata ili odbacuje.

a) Ekonomska procena biznisa

Kod koncipiranja ekonomske procene biznisa pažnja je usmerena na:

- **visinu očekivanog profita** (prosečna neto dobit i stopa akumulativnosti)
- **vreme vraćanja uloženog kapitala**

Da bismo izračunali potrebne vrednosti, moramo prikazati:

- **predračunsku vrednost investicije (PVI)**
- **očekivan ukupan godišnji prihod (UP)**
- **očekivane ukupne godišnje rashode (UR)**

Predračunska vrednost investicija (PVI) predstavlja ukupan kapital uloženi u **osnovna i obrtna sredstva** biznisa, i to je ukupan pretpostavljeni iznos, objektivno procenjen kao dovoljan za započinjanje biznisa. (Tabela 2.).

Za predstavljanje ove, kao i većinu drugih vrednosti, koristimo tabele radi bolje preglednosti.⁴

⁴ Radanović, T., Osnivanje i vođenje malog biznisa, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003. god., str. 55-56.

Tabela 2. **Predračunska vrednost investicija (PVI)**

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (evro, din.)	Obezbeđenost (+,-)
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.				
	2.				
	n				
	Σ (A)				
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1.				
	2.				
	n				
	Σ (B)				
C. Ukupno	Obezbeđena ulaganja				
	Neobezbeđena ulaganja				
	Σ (PVI)				

U sledećoj tabeli prikazujemo **ukupan godišnji prihod (UP)**, uzimajući u obzir procenjeni obim proizvodnje i usluga u narednih nekoliko godina, prikazujući prosečno vrednosti na nivou jedne godine.

Tabela 3. **Procena ukupnog (prosečnog) godišnjeg prihoda (UP)**

Nomenklatura proizvoda / usluga	Jed. mere	Količina	Jed. cena prodaje (evro, din.)	Prihod (evro, din.)
1.				
2.				
n				
Σ (UP)				

Orijentacioni **ukupni godišnji rashodi (UR)** unose se u sledeću tabelu. Potrebno je navesti sve moguće rashode u toku pretpostavljenog poslovanja, jer se često dešava, naročito kod početnika u preduzetničkom biznisu, da se neki troškovi previđaju, a to drastično utiče na planirani profit. U tabelu se unose troškovi materijala, energije, transporta, održavanja, zakupa, usluga, amortizacije, komunalija, komunikacija, zarada itd.

Tabela 4. **Procena prosečnih ukupnih godišnjih rashoda**

Nomenklatura rashoda	Jed. mere	Količina	Jed. cena prodaje (evro, din.)	Rashod (evro, din.)
1.				
2.				
n				
Σ (UR)				

Na osnovu dobijenih ukupne predračunske vrednosti investiranja i ukupnih godišnjih prihoda i rashoda, pristupa se izračunavanju osnovnih vrednosti koji nam pokazuju da li je ekonomski isplativ koncipirani biznis. Te vrednosti su:

- **očekivana prosečna bruto dobit (BD)**
- **očekivana prosečna neto dobit (ND)**
- **stopa akumulativnosti (SA) i**
- **vreme vraćanja ulaganja (VVU)**

Očekivana prosečna bruto dobit (BD) izračunava se tako što se od ukupnog godišnjeg prihoda (UP) odbiju svi godišnji rashodi (UR).

$$BD = UP - UR$$

Bruto dobit je polazište za izračunavanje očekivane prosečne neto dobiti (ND).

Očekivana prosečna neto dobit (ND) predstavlja proizvod između prosečne bruto dobiti (BD) i poreskog koeficijenta (PK) koji kod nas iznosi 0,86. Neto dobit mora da bude veća od granične vrednosti ($ND > GND$). Granična vrednost neto dobiti je jednaka nuli ($GND=0$).

$$ND = PK \cdot BD$$

pri čemu je $ND > GND$
($GND=0$)

Stopa akumulativnosti (SA) predstavlja očekivani procentualni prinos od uloženog kapitala, i on mora da bude manji od granične stope akumulativnosti (GSA) koja na sadašnjem nivou kod nas iznosi 15%. Stopa akumulativnosti izračunava se po obrascu:

$$SA = (ND / PVI) \cdot 100\%$$

pri čemu je $SA < 15\%$
($GSA = 15\%$)

Vreme vraćanja ulaganja (VVU) pokazuje za koliko godina će se vratiti uloženi kapital. Vreme vraćanja ulaganja mora biti veće od granične vrednosti koja iznosi u sadašnjim uslovima kod nas $GVVU = 6,7$ godina. Vreme vraćanja ulaganja izračunava se po obrascu:

$$VVU = (PVI / ND)$$

pri čemu je $VVU \leq GVVU$
($GVVU = 6,7$ godina)

Kod ekonomske procene biznisa, preduzetnik u fazi koncipiranja upoređuje neto dobit, stopu akumulativnosti i vreme vraćanja ulaganja sa njihovim graničnim vrednostima. Ako su vrednosti izvan graničnih vrednosti, preduzetnik **odustaje** od daljeg razmatranja poslovne ideje i napušta je, ne izlažući se bespotrebno daljim troškovima planiranja i organizovanja biznisa.

b) Procena rizičnosti biznisa

U ovoj fazi koncepta, preduzetnik procenjuje svoju poziciju u odnosu na konkurenciju i tražnju za njegovim proizvodima ili uslugama. Ako zaključi da je nekonkurentan po kvalitetu, cenama, asortimanu i sličnim karakteristikama ponuđenog proizvoda, preduzetnik napušta dalju poslovnu akciju.

c) Društvena procena biznisa

Društvena procena biznisa predstavlja uticaj biznisa na ekološke i socijalne faktore okruženja. Ukoliko preduzetnik proceni da svojim poslovnim aktivnostima nepovoljno utiče na društveno i prirodno okruženje na bilo koji način, takođe će biti prinuđen da odustane od odabrane poslovne ideje. Napuštanje ideje koja nepovoljno utiče na okolinu neće biti samo zbog negativne reakcije društvenog okruženja, već to predstavlja, pre svega etički i moralni čin.

d) Zaključna procena biznisa

Zaključna procena biznisa uključuje procenu svih dosadašnjih koraka u koncipiranju biznisa. Polazeći od ideje čiju izvodljivost razrađuje u odnosu na faktore biznisa, uzimajući u obzir ekonomske i društveno-socijalne okolnosti, preduzetnik donosi zaključak o daljoj sudbini započetog procesa.

Ako se u bilo kojoj fazi koncipiranja biznisa pokaže neizvodljivost započetog procesa, preduzetnik prekida dalje akcije i napušta poslovnu ideju.

Ako se, pak pokaže da je koncept u svim svojim fazama zadovoljio pretpostavljene kriterijume, preduzetnik pristupa izradi biznis plana kao smernici za osnivanje i realizaciju biznisa.

4. IZRADA KONCEPTA

Faze koncipiranja biznisa koje su opisane predstavljaju okvir po kome preduzetnik izrađuje koncept. Preduzetnik koncept može da izradi potpuno samostalno, može da se prilikom izrade konsultuje sa stručnim licima, a može i da potpuno prepusti izradu drugim licima. Shodno tome, razlikujemo sledeće vrste pristupa izrade koncepta:

- **Individualni pristup**
- **Ekspertski pristup**
- **Konsultativni pristup**

Individualni pristup predstavlja samostalnu izradu koncepta od strane preduzetnika. Ovakav pristup se u principu ne preporučuje, jer nosi sa sobom opasnost subjektivne analize, što neminovno dovodi do nerealne procene uspešnosti poslovne ideje.

Ekspertski pristup takođe nije preporučljiv. Iako koncept sastavljaju kvalifikovana lica sa velikim iskustvom i stručnim znanjem, problem se javlja kod verifikacije od strane strane preduzetnika. Visokostručno rađen koncept preduzetnik ne razume u potpunosti, i često nije sposoban da proceni njegov kvalitet.

Konsultativni pristup je najbolja solucija, jer preduzetnik koncipira svoj biznis uz stručni nadzor kvalifikovanog konsultanta. Ovakav pristup se može koristiti na odgovarajućim seminarima ili uz angažovanje stručnog lica - konsultanta. (U poslednje vreme u našoj zemlji sve se više organizuju seminari poput "Milenium M" ili "Kako do posla" - projekti Evropske unije koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju i razvoj.⁵).

Izrada koncepta biznisa konsultativnim pristupom ima četiri faze:

1. Obrada poslovne ideje
2. Skiciranje koncepta
3. Elaboriranje koncepta
4. Valorizacija elaboriranog koncepta

1. U toku **obrade poslovne ideje** preduzetnik pisano predočava svoju ideju, i to u dva navrata: prvi put je **samostalno** pismeno obrazlaže, a drugi put je **izlaže pred konsultantima** (nastavnicima i polaznicima seminara, ako je u pitanju seminarski rad), ili pred ekspertom kojeg je angažovao u tu svrhu. Sugestije, naravno, može i ne mora da prihvati.

2. **Skiciranje koncepta** obavlja se uz konsultativnu pomoć, gde se ukratko obuhvataju svi navedeni koraci u fazama koncepta od prikaza ideje, preko razrade faktora biznisa, do procene efektivnosti biznisa.

3. U trećoj fazi obavlja se **elaboriranje koncepta** od strane preduzetnika, na osnovu prethodno sačinjene skice, i koncept dobija svoju konačnu formu (oko 5 normalno kucanih strana). Ovaj deo posla preduzetnik **obavlja potpuno sam.**

4. Na kraju, ostaje da se obavi **valorizacija elaboriranog koncepta**. Preduzetnik obrazlaže kompletiran koncept pred stručnim konsultantom. Ovo je poslednja faza, kada na osnovu mišljenja i sugestija konsultanta preduzetnik konačno prihvata ili odbacuje poslovnu ideju.

Prihvaćen koncept biznisa, predstavlja **ishodište** biznis plana i **osnov** za njegovu izradu.

Važno je spomenuti da se u praksi često pristupa izradi biznis plana bez prethodno elaboriranog koncepta, pa čak i bez ikakvog koncipiranja biznisa. Takav stav je prilično rizičan, jer zamišljena ali neproverena poslovna ideja ima značajne, ranije već spominjane nedostatke i treba ga izbegavati.

⁵ Dnevni list "Blic", dodatak - "Blic posao", str. m2-m3, 20.11.2006. god.

5. BIZNIS PLAN

Biznis plan je **razvojni dokument** na osnovu na osnovu kojeg se preduzetnik (vlasnik kapitala) opredeljuje za **organizovanje i vođenje planiranih aktivnosti**. Gledano sa procesnog stanovišta, kroz biznis plan se operativno razrađuje i proverava odabrana ideja, odnosno determiniše konstituisanje i vođenje novog biznisa u odabranom planskom periodu.⁶

Biznis plan predstavlja pismeno preciziran postupak poslovnih aktivnosti preduzeća, koji pokazuje, kako iz trenutnog stanja (sadašnjost), doći u željeno stanje (budućnost). Ili kako kažu Ernst i Jong:

"U bilo kojoj formi biznis plan reprezentuje:

- **gde preduzeće ide,**
- **kako će tamo stići i**
- **kako će izgledati kada tamo stigne"**⁷

⁶ Marić, B. - Upravljanje projektima, (preuzeto iz: Radanović, T., Osnivanje i vođenje malog biznisa, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003. god., str. 64.)

⁷ Price, R., Entrepreneurship 00/01, Dushkin / McGraw Hill, 2000.god., str. 122.

6. NAMENA BIZNIS PLANA

Biznis plan ima tri osnovne namene:

- **da pomogne preduzetniku u upravljanju preduzećem**
- **da omogući poređenje planiranih sa aktuelnim aktivnostima u toku poslovanja preduzeća**
- **da obezbedi potrebna finansijska sredstva.**

Osnovna namena biznis plana je da preduzetniku posluži kao precizna vodilja u svim njegovim daljim poslovnim aktivnostima, prevashodno u **upravljanju rastom i razvojem preduzeća**. On omogućava preduzetniku da sagleda sve moguće posledice različitih strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za ljudskim i materijalnim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja postojećeg poslovnog poduhvata.⁸ Druga važna namena biznis plana je u tome što on predstavlja **kontrolu** tekućih aktivnosti i **poređenje** planiranih i ostvarenih ciljeva u toku poslovanja. Redovno poređenje planiranih i tekućih aktivnosti pomaže preduzetniku da na vreme uoči nepodudarnosti, i da shodno tome **koriguje** biznis plan i prilagodi ga izmenjenim okolnostima. Promene koje mogu da nastanu u toku rada preduzeća uvek su moguće, jer se sve ne mogu predvideti biznis planom. Najčešći razlog za korekcije su: pojava nove konkurencije, pojave nove tehnologije, promene tražnje na tržištu itd.

Konstantno poređenje i korektivne akcije pomažu preduzetniku na održi svoj biznis na željenom putu ka ostvarenju cilja.

Kao sredstvo za **obezbeđenje neophodnog kapitala**, biznis plan treba da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima neophodnim za korišćenje identifikacionih mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu. U ovom kontekstu, poslovni plan može predstavljati **marketinški dokument** preduzeća ili **pravni dokument** na osnovu kojeg se obezbeđuje neophodni kapital.⁹

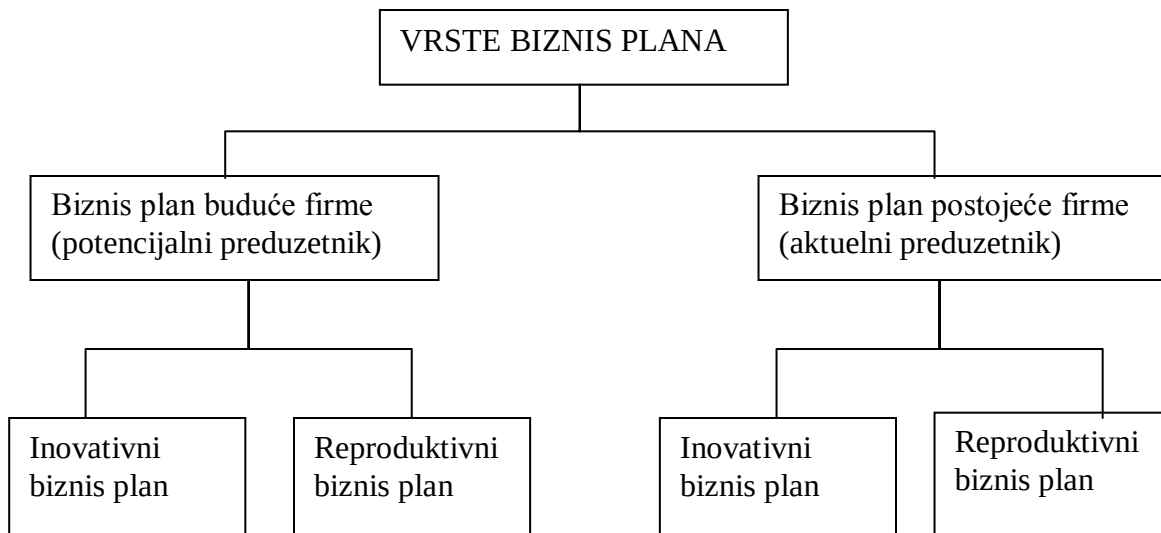
Neophodan kapital preduzetnik može da obezbedi iz više izvora, ali u svakom slučaju mora da ubedi potencijalne kreditore, investitore ili partnere u opravdanost i isplativost investicija. Aduti za dobijanje finansijskih sredstava koje preduzetnik treba da istakne u biznis planu su: potencijalno veliko tržište, reputacija, znanje i iskustvo u odabranim poslovima, ranija ostvarenja, uverljive projekcije finansijskih veličina (prihodi, rashodi, novčani tok, finansijski rezultat) itd.

⁸ Paunović, B., Zipovski D., Poslovni plan - vodič za izradu, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2005.god., str. 10.

⁹ Ibidem, str. 9.

7. VRSTE I KORISNICI BIZNIS PLANA

U zavisnosti od vrste odabrane poslovne ideje (nov, izmenjen ili već postojeći proizvod ili usluga), kao i od statusa preduzetnika (potencijalni ili aktuelni), možemo reći da postoje dve vrste biznis plana koji realizuju potencijalni preduzetnici preko buduće firme: inovativni, kod kojeg se elaborira poslovna ideja sa novim proizvodima ili uslugama, i reproduktivni, gde se elaborira ideja sa već postojećim proizvodima ili uslugama, i dve vrste biznis plana koji realizuju aktuelni preduzetnici kroz svoju postojeću firmu, takođe inovativni i reproduktivni. (Slika 1.)



Slika 1. Vrste biznis plana

Korisnici biznis plana mogu biti:

- **Izvorni ili interni** korisnici (potencijalni i aktuelni peduzetnici)
- **Ostali ili eksterni** korisnici (investitori, kreditori, partneri, veliki kupci)

Izvornim korisnicima biznis plan služi za vođenje i organizovanje planiranih aktivnosti, dok ostalim korisnicima služi da se detaljnije upoznaju sa planom razvoja firme i eventualno stupanje u poslovni odnos po pitanju dokapitalizacije, obezbeđenja kredita, poslovne saradnje i dr.).

8. STRUKTURA BIZNIS PLANA

Struktuiranju biznis planova pridaje se veliki značaj i preduzetnicima se nude uglavnom približno iste planske strukture. Potreba za standardizacijom biznis planova proističe iz njihove namene eksternim korisnicima (prvenstveno kreditorima i

investitorima). Kreditne institucije zahtevaju forme zasnovane na najpoznatijim metodologijama u izradi biznis planova, koje su poznate pod sledećim nazivima:¹⁰

- metodologija Svetske banke i
- UNIDO (Organizacija ujedinjenih nacija za industrijski razvoj) metodologija

Struktura biznis plana (prilagođena svetskim standardima) čije ishodište čini prethodno sačinjen koncept, izgledala bi ovako:¹¹

0. Opšti podaci o biznis planu

- 1. Osnovne karakteristike preduzetnika**
- 2. Strategija i plan biznisa**
- 3. Tehnologija i organizacija biznisa**
- 4. Materijalna osnova biznisa**
- 5. Obezbeđenje i vođenje firme**
- 6. Finansijska analiza biznisa**
- 7. Ocena efektivnosti biznisa**
- 8. Prateća dokumentacija**

Pri izradi investicionih programa dodaje se deo pod 5. Izgradnja i opremanje objekta. Segmenti strukture biznis plana koji slede izloženi su po navedenom redosledu.

0. Opšti podaci o biznis planu

0.1. Generalni podaci (navode se na naslovnoj strani). Oni sadrže:

- isticanje naziva buduće firme kao investitora (na vrhu stranice)
- izlaganje naziva biznis plana uz navođenje poslovne ideje (na sredini stranice, krupnim slovima)
- mesto i datum izrade plana (na dnu stranice, sitnijim slovima)

0.2. Podaci o pripremi i overi biznis plana (na narednoj strani u dva pasusa):

- u prvom pasusu istaći ko je pripremio biznis plan (sam preduzetnik ili u saradnji sa konsultantima, uz overu od strane preduzetnika)
- u drugom pasusu navesti da preduzetnik prihvata biznis plan i donosi određene odluke (oko namene, kredita i sl., uz overu od strane preduzetnika)

0.3. Pregled sadržaja biznis plana (izlaže se obično na trećoj strani, uz navođenje svih segmenata i podcelina)

0.4. Rezime (na narednoj strani sa podacima o firmi i o biznis planu):

¹⁰ Ibidem, str. 6.

¹¹ Radanović, T., Osnivanje i vođenje malog biznisa, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003. god., str. 69-87. (sa manjim ili većim izmenama)

- podaci o firmi (naziv firme i adresa, lične karakteristike preduzetnika, raspoloživi kapital i sl.)
- podaci o biznis planu (kratak, sumarni pregled najvažnijih delova biznis plana; rezime mora da bude jasan, sažet i što potpuniji; on mora da zaintrigira eksterne korisnike da pročitaju ceo biznis plan)

1. Osnovne karakteristike preduzetnika

1.1. Karakter i motiv preduzetnika

Navode se ukratko radnobiografske karakteristike preduzetnika, motivi i interesi pokretanja biznisa.

1.2. Raspoloživa materijalna sredstva

Navodi se lična imovina koju preduzetnik stavlja u funkciju biznisa (zemljište, građevinski objekti, oprema, alati, novčana sredstva i dr.). Prikazuje se tabelarno (Primer: Tabela 5.).

Tabela 5. Pregled lične imovine za pokretanje biznisa

Nomenklatura imovine	Jed. mere	Količina	Prihod (evro, din.)
1.			
2.			
n			
Σ (UP)			

1.3. Gransko lociranje biznisa

Navodi se privredna grana planiranog biznisa (koristi se zvanična klasifikacija delatnosti).

1.4. Procena konkurentnosti preduzetnika

Preduzetnik na osnovu ličnih i imovinskih karakteristika sačinjava tabelu uporednih vrednosti **ličnih osobina, znanja i imovine** u odnosu na konkurenciju, bazirajući se na svojim prednostima (Tabela 6.)

Tabela 6. Uporedne karakteristike preduzetnika i konkurenata

Faktori za upoređivanje	Prednosti ili nedostaci preduzetnika u odnosu na konkurenciju
1.	
2.	
3.	
n	

2. Strategija i plan biznisa

2.1. Opis poslovne ideje

Preduzetnik izlaže i obrazlaže poslovnu ideju sa navođenjem proizvoda ili usluga koje će nuditi tržištu, definiše ciljno tržište i pravi komparaciju sa konkurencijom u smislu eventualnih prednosti njegovog proizvoda ili usluge.

2.2. Plan realizacije biznisa

Definiše se vreme konstituisanja biznisa (registracija firme) i planski period njegove realizacije (obično 5 godina, jer je to dovoljno dug i saglediv period). Na osnovu tržišnih potreba i preduzetnikovih materijalnih potencijala u odnosu na planske godine, tabelarno se prikazuju količine proizvoda ili usluga koje nameravaju da se plasiraju (Tabela 7.)

Tabela 7. Predviđene količine proizvoda/usluga u planskom periodu

Nomenklatura proizvoda/usluga	Jed. mere	Količina po godinama			
		1.	2.	3.	n
1.					
2.					
n					

2.3. Definisanje tržišta prodaje

Identifikuju je potencijalni kupci planiranih vrsta i količina proizvoda/usluga. Ovo je vrlo važan segment i potrebno mu je pristupiti što objektivnije, jer direktno utiče na ishod poslovanja (Tabela 8.).

Tabela 8. Plasman proizvoda/usluga konkretnim kupcima u planskom periodu

Nomenklatura proizvoda/usluga	Potencijalni kupci	Jed. mere	Količine po godinama			
			1.	2.	3.	n
a)	1.					
	2.					
	n					
	Σ (a)					

b)	1.					
	2.					
	n					
	Σ (b)					
c)	1.					
	2.					
	n					
	Σ (c)					

2.4. Definisanje tržišta nabavke

Prikazati glavne dobavljače i mogućnost nabavke materijalnih resursa potrebnih za obavljanje proizvodnje proizvoda/usluga (repromaterijala, rezervnih delova, ambalaže, obezbeđenje transporta, energije itd.). Može se i tabelarno predstaviti.

3. Tehnologija i organizacija biznisa

3.1. Izbor i opis tehnologije

Navodi se poreklo tehnologije za proizvodnju proizvoda/usluga (domaća, strana, lična ili kombinovana) i ukratko izlaže odnos prema ekologiji i zaštiti zapolenih.

3.2. Faze tehnološkog procesa

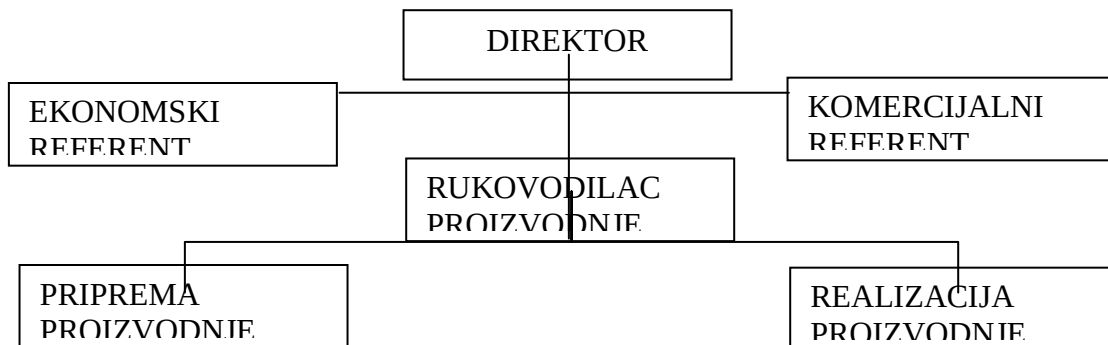
Simbolično (šematski) se predstavljaju faze proizvodnog/uslužnog procesa shodno izabranoj tehnologiji (Slika 2.)



Slika 2. Faze tehnologije proizvodnje/usluga

3.3. Izbor unutrašnje organizacije

Definiše se saglasno zahtevima uspostavljene tehnologije i opreme. Prikazuje se sistematizacija radnih mesta u obliku šeme, sa navođenjem poslova, broja izvršilaca, zanimanja, radnog iskustva itd. (Slika 3.)



Slika 3. Šematski prikaz unutrašnje organizacije preduzeća

3.4. Struktura potrebnih radnika

Prikazati tabelarno strukturu i kvalifikacije radnika (Tabela 9.)

Tabela 9. Struktura potrebnih radnika

Organizacioni delovi	Broj radnika po stepenu stručnosti					Σ
	NK	KV	SS	VS	FS	
1.						
2.						
3.						
n						

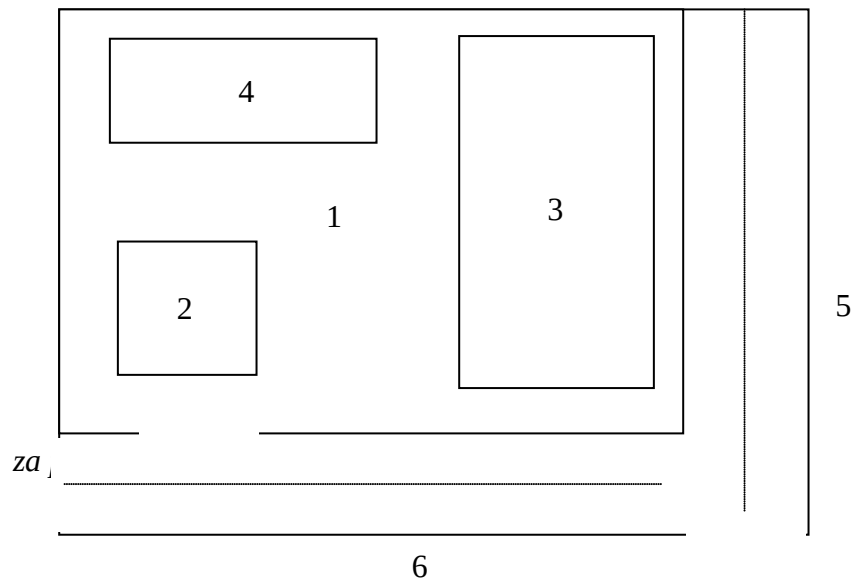
4. Materijalna osnova biznisa

4.1. Objekti za planiran biznis

Prikazuje se raspored objekata namenjenih proizvodnji/uslugama sa njihovom namenom i eventualnim planom adaptacije. Potrebno je navesti vlasništvo nad njima

Legenda:

- 1- Poslovni plac
- 2- Upravna zgrada
- 3- Proizvodna hala
- 4- Magacin
- 5- Magistralni put
- 6- Lokalni put



4.2. Infrastruktura poslovnih objekata

Navodi se ukratko karakteristike infrastrukture objekata (putne veze, električna energija, telefon, voda, kanalizacija i sl.).

4.3. Struktura osnovnih sredstava

Tabelarno se specificiraju sva predviđena osnovna sredstva - nabavljena i ona koje treba nabaviti (Tabela 10.)

Tabela 10. Specifikacija osnovnih sredstava

Nomenklatura sredstava	Jed. mere	Količina	Obezbeđenost (+,-)
1.			
2.			
3.			
n			

4.4. Startne zalihe repromaterijala

Tabelarno se specificira potrebna količina zaliha obezbeđenog i neobezbeđenog materijala. Ovaj korak je takođe vrlo važan jer zahteva detaljnu analizu potreba planiranje proizvodnje/usluga. (Tabela 11.)

Tabela 11. Startne zalihe repromaterijala potrebne za proizvodnju/usluge

Nomenklatura zaliha	Jed. mere	Količina	Obezbeđenost (+,-)
1.			
2.			
3.			
n			

5. Obezbeđenje i vodenje firme

5.1. Plan obezbeđenja firme

Izlaže se ukratko način obezbeđenja firme (kupovinom ili registracijom nove) i predočavaju aktivnosti potrebne za realizaciju.

5.2. Plan osnivačkih aktivnosti

Navode se aktivnosti vezane za obezbeđenje nedostajućih osnovnih i obrtnih sredstava, aktivnosti oko zapošljavanja radnika i uhodavanja biznisa.

5.3. Plan vođenja poslovanja

Izlažu se postupci vođenja firme u planskom periodu sa aspekta delovanja menadžmenta u oblastima marketinga i kontrole proizvodnje/usluga.

5.4. Izmene planskih opredeljenja

Potrebno je napomenuti moguće izmene planiranih aktivnosti ako to bude zahtevale tržišne okolnosti

6. Finansijska analiza biznisa

6.1. Struktura i vrednost investicije

Tabelarno se specificiraju sva predviđena **osnovna sredstva** (sredstva koja duže traju i imaju značajniju vrednost: zemljište, zgrade, mašine, transportna sredstva i dr.) i **obrtna sredstva** (sredstva i ostali faktori poslovanja sa kraćim trajanjem: zalihe materijala, zalihe poluproizvoda, razna novčana sredstva i dr.) sa njihovim vrednostima. Na osnovu tih vrednosti dobija je predračunska vrednost investicije (PVI) koja se kasnije koristi za izračunavanje ekonomske efekte procene. (Tabela 12.)

Tabela 12. Predračunska vrednost investicija (osnovna i obrtna sredstva)

Namena ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (evro, din.)	Obezbeđenost (+,-)
A. Ulaganja u osnovna sredstva	1.				
	2.				
	n				
	Σ (A)				
B. Ulaganja u obrtna sredstva	1.				
	2.				
	n				
	Σ (B)				
C. Ukupno	Obezbeđena ulaganja				
	Neobezbeđena ulaganja				
	Σ (PVI)				

6.2. Konstrukcija finansiranja ulaganja

Utvrđiti i tabelarno predstaviti interne i eksterne izvore obezbeđenih i neobezbeđenih ulaganja. (Tabela 13.)

Tabela 13. Potrebna ulaganja

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena ulaganja	Neobezbeđena ulaganja	Σ (evro, din.)
1.			
2.			
3.			
n			

6.3. Plan prihoda i rashoda

Postupak izlaganja ukupnih prihoda (UP) i ukupnih rashoda (UR), potpuno je isti kao kod izrade koncepta (navedeno u delu - koncipiranje biznisa) s tom razlikom što se prihodi i rashodi računaju za svaku godinu i zbirno se prikazuju. (Tabela 14.)

Tabela 14. Ukupni prihodi

Nomenklatura proizvoda/usluga	Jed. mere	Godišnje količine			Jed.cena prodaje (evro,din.)	Godišnji prihod (evro, din.)		
		1.	2.	n		1.	2.	n
1. Proizvod/usluga x								
2. Proizvod/usluga y								
n								
Σ (UP)								

Pri utvrđivanju ukupnog prihoda (UP) u nekom vremenu, treba imati u vidu da njega u preduzetničkom biznisu u osnovi čini novčani izraz planiranih količina proizvoda/usluga (Q) i njihovih predviđenih jediničnih prodajnih cena (JPC) - odnosno:
 $UP1 = Q1 * JPC1$, $UP2 = Q2 * JPC2$... $UP = \Sigma UP(1-n)$

U tabelu rashoda (Tabela 15.), navesti ukupne rashode po stavkama i godinama:

Tabela 15. Ukupni rashodi

Nomenklatura rashoda	Jed. mere	Godišnje količine			Jed.cena nabavke (evro,din.)	Godišnji rashod (evro, din.)		
		1.	2.	n		1.	2.	n
1. Materijal								
2. Energija								
3. Transport								
4. Amortizacija								
5. Održavanje								
6. Nematerijalni troškovi								
7. Ostalo								
Σ (UP)								

Ukupni rashodi (UR) predstavljaju zbir svih fiksnih (FT) i varijabilnih troškova (VT),

$$UR = FT + VT .$$

Rizik poslovanja se procenjuje pomoću praga rentabilnosti (PR) koji se izračunava preko obrasca:

$$PR = (FT / (UP-VT)) * 100\%$$

Ukupna amortizacija (UA) , tj. smanjena vrednost osnovnih sredstava usled rada, izračunava se tako što se nabavna vrednost sredstva (NV) pomnoži sa stopom otpisa za svako sredstvo i potom se sve sabere, i na kraju pomnoži godinom posmatranja (N):

$$UA = (NV1 * SO1 + NV2 * SO2 + ... NVn * SO_n) * N$$

Ostatak vrednosti osnovnih sredstava (OV) dobija se po obrascu:

$$OV = NV1 + NV2 + \dots NVn - UA$$

Tabela 16. Troškovi amortizacije sa ostatkom vrednosti

Nomenklatura sredstava	Nabavna vrednost (evro, din.)	Stopa otpisa %	Godišnja amortizacija (evro, din.)			Ukup. amort. (evro, din.)	Jed.cena nabavke (evro, din.)
			1.	2.	n		
1. Sredstvo x							
2. Sredstvo y							
n...							
Σ							

Kod izračunavanja vraćanja kredita, prvo se izračunava ukupan dug (UD), a zatim se izračunava anuitet (A) kao konstantna vrednost rata za vraćanje kredita.

$$UD = D(1+i)^{m+1}$$

$$A = UD * Af \quad Af = i / (1 - 1/(1+i)^n), \quad i = p/N, \quad n = N*t$$

gde je:

D - osnovni kreditni dug,

p - godišnja kamatna stopa

m - broj anuiteta (rata) u grejs periodu (periodu mirovanja duga)

t - broj godina otplate kredita

N - godišnji broj anuiteta

n - ukupan broj anuiteta

i - interkalarna kamata

Posle ovih izračunavanja sačinjava se plan otplate kredita po prispeću anuiteta i godinama (Tabela 17.)

Tabela 17. Plan otplate kredita

Godina otplate	Rate otplate	Ostatak duga (evro, din.)	Kamata (evro, din.)	Otplata (evro, din.)	Anuitet (evro, din.)
I	1.				
	2.				
	n				
II	1.				
	2.				
	n				
III	1.				
	2.				
	n				
Σ					

Kod obračuna godišnjih bruto zarada (BZ), polazi se od broja radnika (BR), njihove prosečne mesečne neto zarade (NZ), poreskog koeficijenta, koji trenutno iznosi PK = 1,75 i broja meseci BM =12:

$$BZ = BR * NZ * PK * BM$$

6.4. Plan osnovnih bilansa

Prikazuje se bilans uspeha i bilans potrebnih obrtnih sredstava u planskom periodu. (Tabele 18. i 19.)

Tabela 18. bilans uspeha

Stavke / godine	Iznosi po godinama (evro, din.)		
	1.	2.	n
1. Ukućan prihod - Domaće tržište - Strano tržište			
2. Ukupan rashod - materijalni troškovi - amortizacija - kamate - bruto zarade - nematerijalni troškovi			
3. Bruto dobit (1-2)			
4. Porez na dobit			
5. Neto dobit (3-4)			

Tabela 19. Potrebna trajna obrtna sredstva

Agregati	Nomenklatura stavki	Godišnji iznos (evro, din.)	Broj dana vezivanja	Godišnji broj obrta	Obrtna sredstva (evro, din.)
A. Sabitne stavke	1. zalihe materijala				
	2. zalihe nedovršene proizvodnje				
	3. zalihe gotovih proizvoda				
	4. potraživanje od kupaca				
	5. sredstva na žiro računu				
	Σ (A)				
B. Odbitne stavke	1. obaveze prema dobavljačima				
	2. izdvajanje za amortizaciju				
	3. izdvajanje za zarade				
	4. obaveze iz dobiti				
	Σ (B)				
Trajna obrtna sredstva	Σ (A - B)				

7. Ocena efektivnosti biznisa

7.1. Ekonomska ocena biznisa

Kod ekonomske ocene biznisa potrebno je izračunati prosečnu neto dobit (PND), stopu akumulativnosti (SA) i vreme vraćanja ulaganja (VVU). Postupak izračunavanja je isti kao i kod prethodno navedenog koncepta, s tim što se umesto neto dobiti uzima prosečna neto dobit koja predstavlja aritmetičku sredinu svih pojedinačnih neto dobiti:

Prosečna neto dobit

$$PND = \Sigma ND1 / n$$

pri čemu je $PND > GND$

($GND=0$) - granična vrednost neto dobiti,

n- broj godina planskog perioda

Stopa akumulativnosti

$$SA = (PND / PVI) \cdot 100\%$$

pri čemu je $SA < 15\%$

($GSA = 15\%$) - granična vrednost

Vreme vraćanja ulaganja

$$VVU = (PVI / PND)$$

pri čemu je $VVU \leq GVVU$

($GVVU = 6,7$ godina) - granična vrednost

7.2. Ocena rizika biznisa

U praksi se najčešće koristi prethodno obrazložen prag rentabilnosti (PR) kao pokazatelj rizika. On predstavlja količnik između ukupnih fiksnih troškova (FT) i razlike između ukupnog prihoda (UP) i ukupnih varijabilnih troškova (VT) u srednjoj godini planskog perioda, što se upoređuje sa graničnim pragom rentabilnosti (GPR):

$$PR = (FT / (UP - VT)) \cdot 100\% < GPR = 85\%$$

7.3. Društvena ocena biznisa:

Analizira se ukratko uticaj biznisa na ekološke i socijalne zahteve društvenog okruženja (zaštitu životne sredine, doprinos društvenom zapošljavanju i dr.). Najvažnije je da je biznis prihvatljiv sa aspekta ekologije i zdravstvene zaštite stanovništva, inače neće biti prihvaćen.

7.4. Zaključna ocena biznisa

Navodi se ocena da li je biznis izvodljiv i opravdan sa ekonomskog i društvenog stanovita. Ako jeste konstatuje se da ga kao takvog preduzetnik prihvata, a ako nije preduzetnik ga odbacuje konstatujući da je neprihvatljiv i pristupa izradi novog biznis plana.

8. Prateća dokumentacija

U prateću dokumentaciju preduzetnik prilaže kopije sledećih dokumenata:

- dokaze o vlasništvu nad imovinom koja se ulaže u biznis (posedovni listovi, ugovori o kupovini, ugovori o zakupu i dr.)
- profakture za adaptacione radove i nabavku nedostajuće opreme
- protokole i predugovore sa potencijalnim kupcima i dobavljačima (ukoliko je to moguće)

Nakon registracije (ili kupovine) firme potrebno je obezbediti i dodatne dokumente, kao što su:

- akt o osnivanju ili kupovini firme
- rešenje o registraciji firme, ili o preregistraciji ako je firma kupljena
- statut firme (ako se radi o preduzeću)

IZRADA BIZNIS PLANA

Sama procedura izrade biznis plana ne razlikuje se od izrade koncepta biznisa. Takođe, kao i kod izrade koncepta postoje tri vrste pristupa:

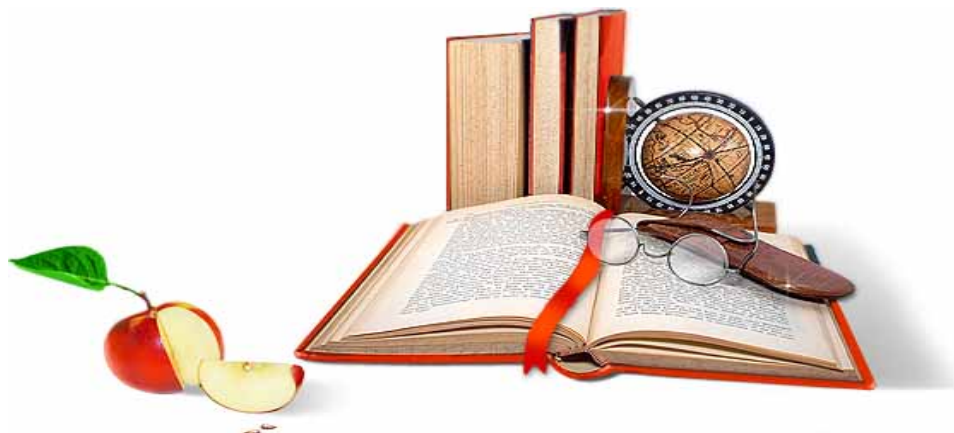
- **individualni,**
- **ekspertski i**
- **konsultativni.**

Konsultativni pristup izrade biznis plana se preporučuje (kao i izrada koncepta) i on se odvija u tri faze:

- **skiciranje biznis plana**
- **elaboriranje biznis plana**
- **valorizacija biznis plana**

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG
WWW.MATURSKIRADOVI.NET
WWW.MATURSKI.NET
WWW.SEMINARSKIRAD.INFO
WWW.MATURSKI.ORG
WWW.ESSAYSX.COM
WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHUVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**