

**БИЗНИС ПЛАН – ПАТОКАЗ ВО ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ****Сандра Палифрова Николова<sup>1</sup>, Елена Веселинова<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Студент на MBA Менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
sandra.208720@student.ugd.edu.mk<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
elena.veselinova@ugd.edu.mk

**Апстракт:** Во овој труд се укажува за важноста на бизнис планот како средство за постигнување на некоја цел. Бизнис планот сè почесто се истакнува како значајна претпоставка за успешно работење, услов за започнување било какви активности чија цел е привлекување на капитал, поврзување со домашни и странски партнери и како извор на информации за организациско одлучување. Исто така, има улога на темелен акт за дефинирање и водење на организациска политика. Станува збор за документ кој се изготвува при подготовка за реализација на било каков деловен потфат и проект чија цел е да ги прикаже основните елементи на предвидениот потфат, како и да пружи подлога за одлуката на различни субјекти за донесување и нејзино спроведување.

**Клучни зборови:** *планирање, цели, анализа на пазар, финансии, окружување***BUSINESS PLAN – ROADMAP IN BUSINESS OPERATIONS****Sandra Palifrova Nikolova<sup>1</sup>, Elena Veselinova<sup>2</sup>**<sup>1</sup>MBA Management student , Faculty of Economics , Goce Delcev University , Stip , Macedonia  
sandra.208720@student.ugd.edu.mk<sup>2</sup>Faculty of Economics , Goce Delcev University , Stip , Macedonia  
elena.veselinova@ugd.edu.mk

**Abstract:** This paper indicates the importance of the business plan as a tool to achieve a goal. The business plan more often is highlighted as a significant assumption for successful operation, condition for starting any new activities, aimed at attracting capital, connecting with domestic and foreign partners and as a source of information for organizational decision making. It also has the role of a fundamental act for defining and managing organizational policy. It is a document that is written in preparation for the realization of any business venture and project, the purpose of which is to present the basic elements of the planned venture and to provide a basis for the decision of various entities to enter into its implementation.

**Key words:** *planning, goals, market analysis, finance, environment***1. Вовед**

Бизнис планот е една од најпопуларните категории на менаџментот во поново време. Популарноста на бизнис планот не е последица на увереноста на менаџерите во неговата корисност, туку е резултат на барањата на кредиторите при одобрување на кредит. Така, бизнис планот постанува основен преговарачки акт при обезбедување на финансиски средства.<sup>1</sup> Но, бизнис планот е многу повеќе. Прва асоцијација при спомнување на бизнис планот е претприемништво. Се однесува, како на екстерно, односно претприемништво во мали бизниси, така и на интерно претприемништво. Имено, реализацијата на претприемачки потфат носи со себе бројни предизвици. Во случај ако овие предизвици

<sup>1</sup> Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

не се разгледаат (во вид на бизнис план), се зголемува веројатноста целиот подвиг да се претвори во една неуспешна бизнис авантура. Затоа, целта е да се направи бизнис план пред почетокот на реализација на идејата, да се оценат сите релевантни аспекти на работење, да се утврди исплатливоста на идеите и да се процени ризикот. На тој начин, потенцијалните грешки се прават на хартија, а не на пазарот. Освен тоа, бизнис планот за претприемачите претставува и прв чекор во преговарање со можните инвеститори и кредитори.

Бизнис планот може да биде и средство за комуникација со другите актери во окружувањето (добавувачи, дистрибутери и слично). Во случај пак на интерни потфати, бизнис планот ќе биде средство за комуникација на неговите креатори со генералниот менаџер или финансиски директор на пример. Значи, претприемачите кои составуваат бизнис план најчесто тоа го прават од следните три причини:<sup>2</sup>

1. Кога бараат кредит од банка или друга институција,
2. Доколку лансираат нов производ / услуга и
3. Доколку сакаат да привлечат нови партнери.

Во секој случај бизнис планот ја претставува основата на успешна компанија која има намера да го лансира својот бизнис на долг рок и која има намера да го зголемува својот удел на пазарот. Без разлика на бројот на цели кои една компанија ги има пред себе, добро изработениот бизнис план во основа е секогаш во функција на поголема работна ефикасност и максимален профит. Бизнис планот е збир на цели, политики, стратегии како и збир на поединечни програми на активности за имплементација на избраниот концепт на бизнисот на компанијата.<sup>3</sup> Претставува јасна артикулација на модерната менаџерска визија, начинот на нејзино постигнување и ризикот вклучен во неа. Овој план детално го објаснува бизнисот, менаџерскиот тим, производот или услугата, стратегиите за постигнување на формулираните цели, како и формално – квантитативно изразување на планираните резултати на компанијата. Бизнис или деловен план е плански документ кој ја одредува насоката на идните деловни активности на компанијата. Тоа е збир на менаџерски одлуки, чија имплементација ќе се одвива во одредена рамка.

## 2. Целта на бизнис планот

Бизнис планот дава насока за постигнување на проектираната цел во бизнисот, без отстапување во погрешна насока. Како резултат на тоа, ирационалноста и неефикасноста се намалуваат и елиминираат. Постигнатиот резултат е последица на подобрената севкупна организација, функционирање и ефикасност. Бизнис планот го насочува вниманието кон прашањата кои се важни за опстанокот и развојот на бизнисот. Во повеќето случаи се пристапува кон креирање на бизнис план, затоа што тоа го бара некој од околните како потенцијален партнер или кредитор. Тоа докажува дека бизнис планот се третира како форма, листа на прашања или само некаква елаборација што некому му се презентира, а не како документ што се прави само и единствено за себе. Тој е изготвен за потребите на самата компанија и менаџментот, заради навремено разгледување на условите во кои работи компанијата, заради воспоставување на деловните цели во дадените услови на работењето и дефинирање мерки кои обезбедуваат профитабилност на бизнисот. Бизнис планот може да го гледаме и ако архитектонски план кој ги обезбедува потребните податоци за донесување на правилни одлуки. Пишувањето на бизнис план бара многу време и детално познавање на работата што се презема.

Неколку значајни причини за пишување на бизнис план се:<sup>4</sup>

- Бизнис планот ги зголемува шансите за успех.
- Преку бизнис планот е полесно да се дојде до разбирање дали е корисно да се продолжи со планирање на акциите или планираните активности изгледаат неосстварливи и неисплатливи.

<sup>2</sup> Мицески Т. (2009) Основи на менаџмент, Штип.

<sup>3</sup> Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

<sup>4</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: теорија и концепции.

- Бизнис планот овозможува унапредување на бизнисот.
- Бизнис планот помага да се остане на пазарот.
- Со бизнис планот полесно се доаѓа до финансии.

Бизнис планот е стандарден јазик за комуникација на деловните луѓе во различни ситуации: започнување бизнис, проширување на бизнис, развој на нови производи, обезбедување финансиски ресурси, донесување одлуки за управување, контрола на бизнисот, намалување, реорганизација, продажба итн.

#### *Бизнис план: Гледање напред*

Бизнис планот се користи за да се развијат идеи за тоа како треба да се води бизнисот. Тоа е шанса да се усовршат стратегиите и да се „прават грешки на хартија“, наместо во реалниот бизнис. Се користи и од стартап компании и од компании со долгогодишно деловно постоење. Креирањето на бизнис план, како инструмент за управување со компанијата, помага да се намали бројот на неуспешни нови бизниси. Имено, 75% од етаблираните компании пропаѓаат во првите неколку години. Како најчести грешки може да се издвојат: лошо управување, погрешно избран производ или пазар, слаб финансиски менаџмент, неповолна средина, нефлексибилност и други непредвидливи фактори.<sup>5</sup> Фактори за успех се виталност и претходен успех. Со креирање на бизнис план, факторите на неуспех може да се предвидат и во голема мера да се елиминираат. Бизнис планот може да се користи и за тестирање стратегии и предвидување на можни резултати. Во оваа смисла, благодарение на бизнис планот, обезбеден е систем за рано предупредување и овозможува брзо дејствување за коригирање на потенцијалните проблеми.

#### *Бизнис план: Поглед наназад*

Бизнис планот е ретроспективна алатка врз основа на која деловните луѓе можат да ги оценат перформансите на компанијата со текот на времето. Врз основа на ова, планот може и треба да биде основа за креирање на нов план. Со споредување на постигнатите со планираните резултати, заклучуваме која стратегија била ефикасна, која не, која имплементација била ефективна, а која не. Финансискиот план како елемент на бизнис планот се користи за контрола на реализацијата на финансиското работење на бизнисот.<sup>6</sup> Исто така, тоа е основа за изготвување на буџетот на индивидуалните центри за одговорност во компанијата, врз основа на кој се врши контрола. Надворешните финансиери ќе го користат деловниот план за мониторинг. Во случај на значителни отстапувања од планираните резултати, веројатно ќе го постават прашањето за нивните причини и менаџерска одговорност. Ова е и причината поради која многу консултанти кои помагаат во креирањето на бизнис план ги советуваат клиентите да направат реални проекти кои можат полесно да се реализираат. Ова ја обезбедува лојалноста на финансиерите.

#### *Бизнис план – Финансиска алатка*

Бизнис планот е алатка за собирање пари, за обезбедување финансии. Многумина сметаат дека ова е примарна цел на бизнис планот. Многу претприемачи гледаат на бизнис планот како алатка која ќе им го олесни собирањето готовина. Сепак, претприемачите тука треба да бидат реални. Подобрно е да се создаде објективен план и да не се обезбеди финансирање, доколку финансиерите проценат дека ризикот е голем, отколку погрешна проценка за постигнување на планираните резултати. На крајот на краиштата, бизнис планот е само почеток на процесот на обезбедување на финансиски средства потребни за финансирање на деловен потфат. Тоа е првиот во низата документи што ќе ги види потенцијалниот финансиер. Врз основа на доставениот план, финансиерот одлучува дали ќе го финансира презентираниот потфат или не. Бизнис планот ќе го искористи и за да преговара за одредени услови за финансирање. Бизнис планот е неопходен за сите организации, големи и мали, профитни и непрофитни, без оглед на природата

<sup>5</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

<sup>6</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

на активноста. Сепак бизнис планот треба да ја одразува големината и сложеноста на компанијата. За помалите компании, кои работат во прилично стабилно деловно опкружување, процесот на планирање може да биде и неформален преглед на некои клучни аспекти од работењето на компанијата, направен од менаџери од врвот на компанијата. Како што компанијата расте и се развива, и како нејзиното опкружување станува помалку стабилно и предвидливо, процесот на планирање станува сè повеќе и повеќе формален, инклузивен и сложен.<sup>7</sup> Во случај на диверзифицирани компании, бизнис планот се прави врз основа на деловни планови на стратешки деловни единици и буџети на стратешки функционални единици. Бизнис планот е инструмент кој се почесто го користат менаџерите во јавниот сектор. Тенденцијата е организациите од јавниот сектор сè повеќе да се изложуваат на конкуренција на пазарот, односно своето работење да го пласираат на комерцијална основа. Ова бара развивање на бизнис начин на размислување низ целата организација, а креирањето бизнис план е можеби најдобрата алатка за ова.

#### *За кого е наменет бизнис планот?*

Рационалните креатори на бизнис планови веруваат дека пред било какво вклучување во креирањето на бизнис план, потребно е да се препознае за кого е наменет планот. Во зависност од тоа кој е „целен читател“ ќе се разликува целта на планот.

Овде треба да се даде одговор на прашањето кои се целните читатели на планот:<sup>8</sup>

1. Прво, тоа е самиот автор на планот. Бизнис планот треба да го разјасни неговото мислење за иднината на бизнисот, како и да создаде јасен фокус за контрола на идниот напредок.
2. Второ, тоа се надворешни финансиери (банкари и доверители). Бизнис планот треба да ги убеди со аргументи, за да обезбедат надворешно финансирање за развој на бизнисот.
3. Трето, тоа се внатрешни финансиери. Бизнис планот треба да ги убеди менаџерите на високо ниво, да го поддржат предлогот за развој на деловна единица која е во делот на одговорност на авторот на бизнис планот.
4. Четврто, тоа се акционери, сопственици, членови на одбор на директори, ревизори. Целта на бизнис планот е да се зголеми довербата на акционерите и сопствениците и позитивно да се оцени претприемачката идеја на оваа групација и да ја проценат веродостојноста на конкретниот деловен потфат.
5. И на крај, тоа се вработените на компанијата. Запознавањето со бизнис планот треба да обезбеди поголем ангажман и мотивација на вработените.

Во зависност од тоа кои се целните читатели, бизнис планот може да има различни форми:<sup>9</sup>

- Резиме на бизнис планот (Summary Business Plan) кој има 10-15 страници.
- Главен бизнис план (Main Business Plan) кој содржи 20-40 страници.
- Детален бизнис план (Operating Business Plan) кој има над 40 страници.

### **3. Функции на бизнис планот**

Бизнис планот генерално може да се подели на екстерен и интерен.<sup>10</sup>

- Екстерниот бизнис план има за цел да ги задоволи потребите на надворешните стејкхолдери како: банки, стратешки партнери, државата, инвестициски фондови и слично, кога бизнис планот се јавува во функција на инвестициска студија, барање за кредит, физибилити студија итн.

<sup>7</sup> Horan J. (2015) The one page business plan for the creative director, New York.

<sup>8</sup> Jones G., George J. (2006) Essentials of contemporary management, Publisher, New York.

<sup>9</sup> Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

<sup>10</sup> Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

- Интерниот бизнис план има за цел да ги задоволи потребите на внатрешните корисници, односно менаџментот на компанијата. Тогаш станува збор за буџет, оперативен план, продажен и финансиски план.

И двата типови на бизнис план имаат сличности во однос на клучните делови, но и разлики – целта на првиот е да се задоволат потребите на надворешните корисници, каде фокусот е главно на финансирањето, додека другиот има за цел оперативна контрола на работењето на компанијата, односно алатка за управување со компанијата.

Како екстерни функции на бизнис планот може да се наведат:<sup>11</sup>

- Бизнис планот може да се искористи како добра основа за информирање на надворешните корисници за целите, структурата на активноста, спецификите на деловниот процес и постигнатиот учинок. Оваа функција на бизнис планот станува важна кога е неопходна поддршката од екстерните читатели (инвеститори, доверители, стратешки партнери итн.)
- Бизнис планот може да се користи како основа за добивање финансиски средства од надворешни инвеститори било поединци или институционални инвеститори.
- Бизнис планот може да се користи и за јасно изразување на намерите на компанијата, со цел да се спречат или неутрализираат дејствијата на конкурентите или носителите на економски политики.

Интерните функции вклучуваат:<sup>12</sup>

- Бизнис планот влијае на подобрување на перформансите преку идентификување на силните и слабите страни во работењето на компанијата и потенцијалните или моменталните проблеми.
- Бизнис планот јасно ги презентира очекувањата во однос на посакуваните перформанси на компанијата пред менаџерскиот тим и другите вработени.
- Во компаниите со поголем број на сектори, организациски единици или точки на менаџерска одговорност, деловниот план може да обезбеди ефективна координација и кохерентност во плановите и операциите на различни организациски делови.
- Бизнис планот претставува солидна основа за мерење на ефикасноста на компанијата во целина, но и за мерење на ефикасноста на организационите делови и нивните менаџери. На овој начин се појавува како стандард за контрола.
- Бизнис планот ја формира рамката за донесување клучни одлуки во континуираниот процес на управување.
- Бизнис планот и процесот на неговото формулирање е средство за едукација, усогласување и мотивирање на клучните менаџери. Преку учество во анализата на минатите перформанси, проценката на влијанието на трендовите и развојот на плановите за иднината, менаџерите и другите вработени дознаваат повеќе за целокупното делување на компанијата и за односот на сопствената област на одговорност со компанијата како целина.
- Бизнис планот дава основа за брз одговор на променливите деловни услови.

Екстерните бизнис планови за помали проекти обично ги подготвува едно лице, финансиерот, додека за поголеми проекти потребен е тим од специјалисти. Бизнис плановите за проекти со помали барања може да се подготват во рок од 30 дена, деловните планови за проекти со поголема побарувачка треба да се издвојат од 30-90 дена. Нема овластен или сертифициран автор, секој може (ако знае како) да креира бизнис план. Интерните деловни политики ги подготвува тим од вработени, најчесто од секторите за

<sup>11</sup> Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

<sup>12</sup> Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.



финансии, планирање и анализа или контролирање. Овие планови траат 30-90 дена.<sup>13</sup>

#### 4. Користи од бизнис планот

Процесот на креирање на бизнис план е различен, во случај дали компанијата го започнува своето работење или се изготвува за веќе постоечка компанија. Бизнис планот обично опфаќа подолг временски период. Вклучува деловни активности од три или пет години, па понекогаш и десет години. Временскиот период опфатен со овој план често се определува со времето за отплата на заемот што се бара од финансиските институции до кои е упатен на разгледување.<sup>14</sup> Во случај на постоечки компании, каде што главната цел не е привлекување надворешни извори на финансирање, постоењето на стратешки план на компанијата е предуслов за креирање на бизнис план. Стратешкиот план ги вклучува визијата и мисијата на компанијата, нејзините цели и основните стратешки насоки кои компанијата ќе ги следи при реализација на поставените цели. Во тој случај планот е најчесто годишната агенда, односно годишниот бизнис план кој е во согласност со стратешкиот план. Како таков, тој се состои од краткорочни цели и стратегии со планови кои фирмата ги формулира за пет главни области: маркетинг, производство, истражување и развој, менаџмент и финансии. Вака структуриран бизнис план е основа за прецизно програмирање на активностите на поединечните функции кои се неопходни за реализација на стратегиите опишани во бизнис планот.

За да може бизнис планот да биде корисен, задолжително треба да се направи на професионален начин. Бизнис планот треба:<sup>15</sup>

- Да обезбеди докази за пазарна ориентација на проектот - Идниот претприемач неизбежно мора да покаже познавање за потребите на потенцијалните клиенти. Бизнис план кој го нагласува описот на производот и објаснувањата за техничко-технолошките услови, наместо за кого е наменет производот и како ќе се пласира на пазарот, наидува на резервиран прием од страна на потенцијалните финансиери.
- Укажува на докази за прифаќање на конкретната програма од страна на клиентите – Покрај тоа што треба да обезбеди јасни докази за тоа кој ќе го купи неговиот производ, односно ќе ги користи неговите услуги, претприемачот треба да укаже и на нивната способност за плаќање.
- Прецизно да ги дефинира сопственичките односи во рамки на компанијата – Покрај јасната посветеност на одредена правна форма на деловно работење, постоењето на ексклузивни права на производот преку патенти, авторски права, трговски марки или лиценци значително ќе ја зајакне преговарачката позиција на претприемачот.
- Што попрецизно да укажува на финансиското работење на проектот – Деловниот успех на компанијата и нејзиниот раст е, за банкарите и за другите можни извори на финансирање на проекти, од интерес до степен до кој е неопходно да се овозможи плаќање на камата и враќање на основниот долг. Кредитните институции се заинтересирани да ја добијат својата камата и главнината навреме. За нив успехот на конкретен потфат може да значи можност за одобрување нови, дополнителни заеми, како и зголемена сигурност за претходно преземените обврски. Повеќето од „новородените“ бизниси кои се прошируваат не носат профит веднаш, па затоа треба да се обезбеди почетен капитал врз основа на некој друг извор. Во развиените земји, покрај организациите кои даваат стручна помош при испитување на валидноста на некој проект, постојат и специјализирани институции за финансирање на деловни потфати кои имаат т.н. ризичен капитал.

<sup>13</sup> Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

<sup>14</sup> Horan J. (2015) The one page business plan for the creative director, New York.

<sup>15</sup> Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

Без соодветен концепт на ризичен капитал, не постои сериозна можност за започнување и подобрување на развојот на нови бизниси.<sup>16</sup>

- Ги заснова своите прогнози на реални претпоставки – проекциите за раст и развој треба да бидат содржани со најсилни можни аргументи секогаш кога е можно. За иден претприемач може да биде многу корисно да знае дека финансиерите се соочуваат со многу голем број кредитни барања во текот на една година и дека во исто време нивните средства се инвестираат во многу деловни потфати во различни економски сектори.<sup>17</sup> Тоа значи дека веќе имаат увид во постигнатите финансиски резултати и пазарна позиција на секој поединечен проект што го подржале, а со тоа и можност да ги споредат планираните големини со реализираните. Доколку деловниот план на нова компанија содржи такви проекции кои се веќе оценети како прифатливи за одредени активности од страна на потенцијалните инвеститори (и врз основа на нивните претходни искуства), можностите за добивање на потребните средства се сè поголеми.

## 5. Креирање на бизнис план

Бидејќи бизнис планот служи за планирање на бизнисот, планирањето на пишување на бизнис план е многу важно и може да се подели во пет фази:<sup>18</sup>

### • Прв чекор – Поставување цел

Првиот чекор во подготовката е препознавање на типот на луѓе кои ќе го прочитаат бизнис планот и за која цел. Што е тоа што тие ќе сакаат да знаат за компанијата или за идното работно место? На кои области на работа треба да им се даде приоритет, а кои треба да се изостават?

### • Втор чекор - Рамка за бизнис план

Рамката на бизнис планот се заснова на информациите добиени во првиот чекор. Рамката може да биде многу општа или многу специфична во зависност од потребите. Сепак, поконкретна рамка го олеснува пишувањето на бизнис планот.

### • Трет чекор – Пополнување на рамката

Во зависност од целта и типот на луѓе кои ќе го читаат бизнис планот, треба да се издвојат деловите од планот кои детално ќе бидат претставени и оние кои ќе бидат општо прикажани. Бизнис планот секогаш треба да биде фокусиран на најважното. Остатокот може да се додаде на планот во форма на специјални документи.

### • Четврти чекор - Пишување план

Редоследот на поглавја опфатени зависи од тоа дали некој штотуку започнува бизнис или проширува постоечки, како и од личните можности. Сепак генерално, трите главни сегменти на пишување бизнис план треба да одат по следниот редослед:<sup>19</sup>

- Прибирање информации – Се собираат главно финансиски податоци, како и податоци за пазарот на кој се делува. Овие информации ќе се користат за да се направат повеќето од стратешките претпоставки во планот.
- Обработка и пишување на поглавјето од планот - Треба внимателно да се пристапи кон поглавјата кои се однесуваат на финансиите. Финансискиот план т.е. планот

<sup>16</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје

<sup>17</sup> Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

<sup>18</sup> Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

<sup>19</sup> Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

- за заем или инвестициско трошење како и готовинскиот тек се јадрото на планот.
- Главен преглед – Иако ова поглавје е на самиот почеток на планот, тоа е напишано последно, бидејќи е резиме на целиот план на една страница од текстот.

- **Петти чекор – Проверка на планот**

Треба да се обрати посебно внимание на тоа дали планот содржи сè што е потребно, логиката на изразување, ефективноста на планот во однос на презентирање на бизнис идејата и самата презентација (распоред, стил на пишување, печатење итн.). Еднаш дефиниран бизнис план не е направен засекогаш. Создаден е за внатрешното и надворешното окружување, кое моментално влијае на бизнисот на компанијата и штом факторите во окружувањето значително се променат, без разлика дали тоа е поволно за компанијата или не, потребно е соодветно да се коригира планот.

## **6. Елементи на бизнис планот**

### **1. Воведен дел**

- Основни информации за компанијата: име, седиште, телефонски броеви, броеви на жиро сметки, правна форма на организација, обврски при трансакции со трети лица, структура на сопственички капитал, имиња на сопственици со процент на учество во сопственоста на компанијата, имиња на менаџери итн.
- Содржина на бизнис план – кратка презентација на основните елементи на бизнис планот: целите на бизнис планот, како и кратка аргументација која докажува дека овие цели се реални од перспектива на можностите на компанијата и барања на пазарот и дека нивната реализација овозможува значителни финансиски ефекти.

### **2. Опис на деловни активности на компанијата**

Описот на деловните активности на компанијата вклучува: Општ преглед на производ или услугата, активноста во која работи, преглед на економска гранка на која припаѓа, кратка историја на компанијата, цели и можности за пресврт во бизнисот (ако има), уникатност на производ или услуга, позиционирање (SWOT анализа), ценовна политика, менаџмент, финансиска анализа (план).

### **3. Анализа на пазар и маркетинг план**

Анализа на пазарот и маркетинг планот вклучуваат: Анализа на нов производ и/или зголемување на обем на производство на постојниот асортиман и/или нова производна технологија како цели на компанијата, анализа на целните пазари (потрошувачи), големината и трендовите на пазарот, анализа на конкуренцијата, проценка на пазарниот удел, план за продажба, маркетинг стратегија (промоција, реклама).<sup>20</sup> Проценката на пазарната позиција вклучува макро и микро пазарна анализа на компанијата, поврзана со тековниот развој. Макро пазарната позиција подразбира повеќедимензионална проценка на моменталната пазарна позиција на компанијата во домашната и странската деловна средина. Тоа значи разгледување и идентификување на најзначајните перформанси на економскиот развој на земјата, гранката и групацијата на којашто припаѓа анализираното претпријатие. Микро анализата на моменталната пазарна позиција на компанијата вклучува: одредување на големината и структурата на продажбата, идентификување на најважните клиенти, најважните пазарни области, најважните добавувачи, најважните

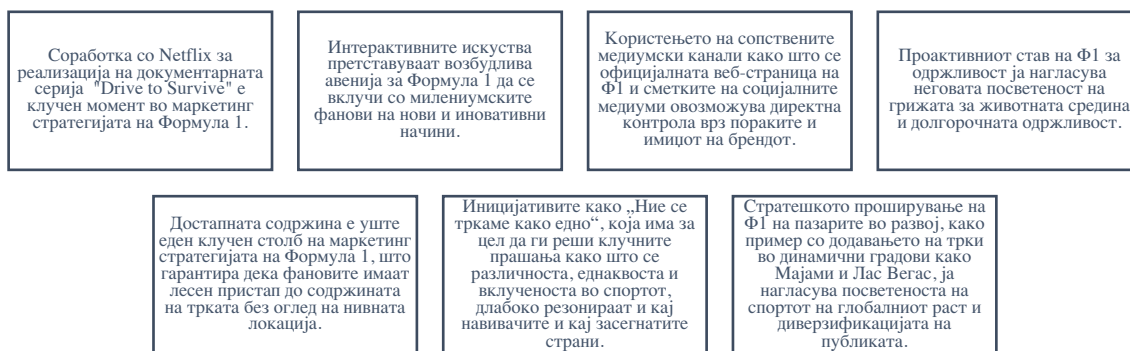
---

<sup>20</sup> Kotler P., Keller K. (2015) Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.



конкуренти и можните бариери за влез на пазарот.<sup>21</sup>

Маркетинг планот е еден од најважните делови на бизнис планот. Маркетинг планот се фокусира на потрошувачот и можните начини најдобро да ги задоволи и нивните желби и потреби.<sup>22</sup> Маркетинг планот е план на сите маркетинг активности во процесот на креирање и испорака на посакуваните производи и обезбедување услуги на потрошувачите. Во оваа смисла, маркетинг планот ги анализира и планира сите активности на стекнување нови и задржување на постоечки клиенти или клиенти на компанијата. Маркетинг план е инструмент за планирање и организирање на претприемничките ресурси и капацитети со цел да се постигнат маркетинг цели. Маркетинг планот мора да ги идентификува најверојатните деловни можности и да определи како да се постигне и одржи позиција на целниот пазар. Маркетинг планот како дел од бизнис планот треба да постигне неколку цели, како: да се утврдат потребите на потрошувачите (преку истражување на пазарот), да се утврдат целните пазари на кои ќе работи компанијата, да се утврдат конкурентските предности на компанијата и да се дефинираат, врз основа на тие предности, да се утврди пазарната (маркетинг) стратегија и помош во изборот на оптимална комбинација на карактеристики на производот, цени, канали за дистрибуција и промоција (маркетинг микс) за да може компанијата да одговори на потребите и желбите на потрошувачите. Маркетинг планот вклучува: кој што ќе прави, кога, каде и како, со цел да стигне до целниот пазар.



Слика 1. Маркетинг стратегија на Формула 1 за 2023 година

Figure 1. Marketing strategy of Formula 1 for 2023

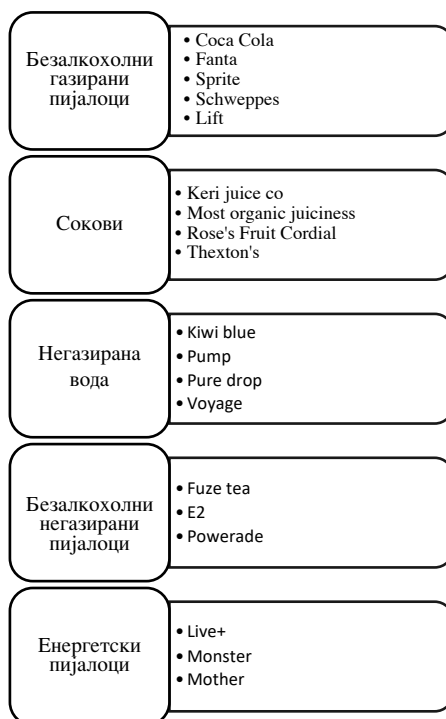
#### 4. Производствен план

Планот за производство вклучува: Физички опфат и план за структура на производство, анализа на локација и фактори кои влијаат на изборот на локација, потребите за производство (опрема и средства), добавувачи и транспорт, работна сила, трошоци за производство, план на трошоци, проекција на потребните капитални инвестиции, истражување на технички резултати и истражување за дополнителна помош.<sup>23</sup> Планот за производство треба да вклучува анализа на основната производна програма (карактеристики и асортиман на производот) и главните карактеристики на производниот процес, изборот на технологија и потребна опрема, идентификација на главните производители и добавувачи на опрема, анализа на можни начини на решавање на различни технички барања (електрична енергија, водовод и канализација, отпадни материјали и сл.) поврзани со примената на избраната технологија, проценка на потребата од користење на постоечки или изградба на нови објекти на постојната или нова локација, идентификација на потребите суровини и можни добавувачи за реализација на планираната производна програма, како и прикажување на нивото на потребните инвестиции.

<sup>21</sup> Kotler P., Armstrong G. (2018) Principles of Marketing (17<sup>th</sup> Edition) Pearson Education, London.

<sup>22</sup> Kotler P., Keller K. (2015) Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.

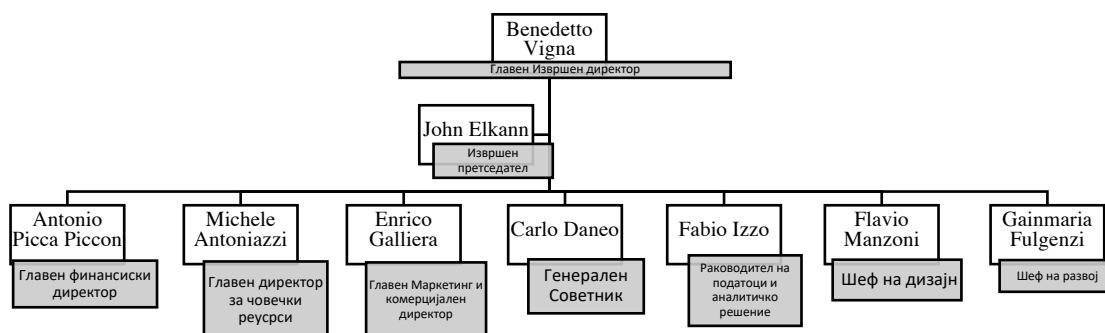
<sup>23</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.



Слика 2. Производствена програма на Coca Cola  
 Figure 2. Production range of Coca Cola

### 5. Менаџмент план

Еден од најважните сегменти на бизнис планот е оној во кој ќе се претстави компанијата и луѓето со кои ќе работи. Идејата за бизнисот како и технологијата за нејзино спроведување може да биде совршена, но доколку не се убедат инвеститорите дека компанијата, односно, нејзиниот тим може да го направи тоа – не е потребна инвестиција.<sup>24</sup> Планот за управување е дел од бизнис планот каде треба да се презентираат детални информации за сопственикот и менаџерскиот тим чии имиња и занимања се споменати на насловните страници на бизнис планот. Овде треба да се наведат повеќе детали за сопствениците, нивните кариери, стручност и искуство. Исто така, треба да се идентификува менаџерскиот тим, нивните способности, образованието, напредувањето во кариерата и стекнатото искуство. Планот за управување треба да ги дефинира основните задачи и активности, најзначајни функции, да ги предвиди потребните извршители, нивните надлежности, права и обврски.

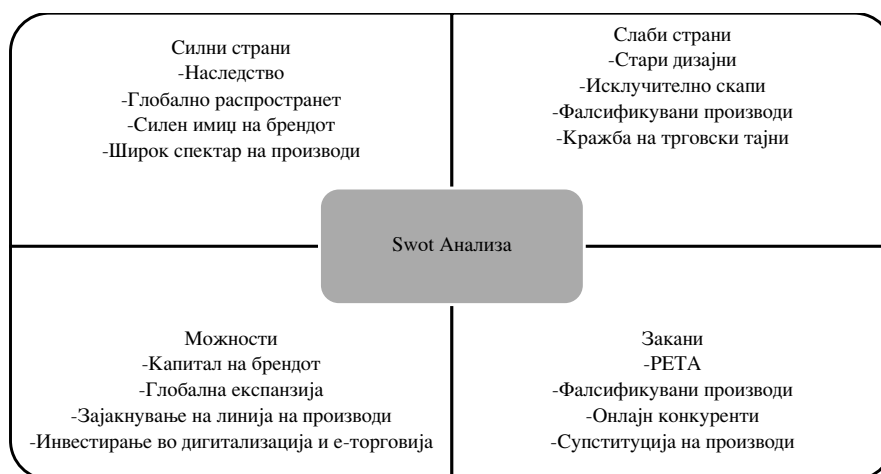


Слика 3. Организациона структура Ferrari S.P.A  
 Figure 3. Organizational structure Ferrari S.P.A

<sup>24</sup> Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

## 6. SWOT Анализа

Метод кој овозможува бизнисот целосно да се дефинира во рамките на факторите кои имаат најголемо влијание врз бизнисот.<sup>25</sup> Ова е многу едноставен и познат начин за идентификување на клучните карактеристики и комуникација со различни карактеристики. Прво, потребно е да се пронајдат силните и слаби страни на компанијата (внатрешни карактеристики и можности на бизнисот), потоа да се идентификуваат можностите и опасностите од околината (екстерни фактори). Типична SWOT анализа е направена како квадрат од четири полиња во кои е дефиниран секој од овие четири фактори.



Слика 4. SWOT Анализа на Cartier  
Figure 3. SWOT Analysis of Cartier

## 7. Финансиска анализа

Финансиската анализа е последниот сегмент од бизнис планот, бидејќи треба да ги синтезира и усогласи сите неутрално наведени материјални планови од претходните сегменти и од нив да направи финансиска целина. Целта на финансиското планирање е одржување на постојана финансиска стабилност и долгорочна економска солвентност и независност<sup>26</sup>. Финансиската анализа покажува од кои извори се финансира бизнисот, колку пари се неопходни за компанијата да започне бизнис и да работи, кои се приходите, расходите, добивката на компанијата и дали компанијата е ликвидна. Финансискиот план е најважниот и најкомплексниот дел од бизнис планот. Тоа ја покажува финансиската оправданост на влегувањето во бизнисот. Вклучува анализа на: (почетен) биланс на успех, извори на инвестициско финансирање, потребни ресурси за реализација на бизнис планот, финансиски проекции на приходите и расходите, билансот на парични текови, проекции на билансот на состојба и билансот на успех, финансиски индикатори.

<sup>25</sup> Kotler P., Armstrong G. (2018) Principles of Marketing (17<sup>th</sup> Edition ) Pearson Education, London.

<sup>26</sup> Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

Продажби во МКД пред инвестирање	2025	2026	2027	2028	2029
Приходи од угостителска дејност ( продажба на вино, ракија, кафе, сувомеснати деликатеси )	13.824.000	14.376.960	14.952.038	15.550.120	16.172.125
Приходи од трговска дејност (продажба на маџун, масло и др. производи од грозје, вино, ракија ликери, аксесоари за вино, елегантни вински сетови за подарок, сувомеснати производи, млечни производи)	6.730.560	6.999.782	7.279.774	7.570.965	7.773.803
Вкупно приходи во МКД	20.554.560	21.376.742	22.231.812	23.121.085	24.045.928
Вкупни приходи во ЕУР	334.220	347.589	361.493	375.953	390.991

**Табела1.** Проекција на приходи од продажба  
**Table 1.** Projection of revenues

## 8. Додатоци и прилози

Додатоците и прилозите вклучуваат:<sup>27</sup>

- Статистички податоци (табели, графикони)
- Резултати од спроведеното истражување (анкети, прашалници)
- Каталогзи, рекламни материјали
- Ценовници
- Полиси за осигурување
- Договори за управување
- Договори за склучени извозни зделки

Бизнис планот треба да има кратки и јасни реченици. Треба да биде концизен и да содржи документи кои ги поткрепуваат фактите наведени во него. При изготвување на бизнис план, најпрво, треба да се состави скелетот, односно да се направи презентација на сегментите кои ќе бидат претставени во планот. Во согласност со тие сегменти, потребно е да се напише план и евентуално да се смени содржината, доколку се појави нов сегмент.

## Заклучок

Бизнис планот е бизнис идеја развиена за сите потребни сегменти и тестирана на хартија. Бизнис планот, во писмена форма, поставува јасен и познат курс до зацртаната цел и го олеснува донесувањето на важни одлуки. Ќе ги покаже проблемите на кои треба да се внимава и како да се избегнат. Бизнис планот секогаш се прави кога некоја идеја треба да биде тестирана, дури и кога не бара финансиски инвестиции. Важно е да се има на ум дека бизнис планот е само средство за постигнување на цел, а не самата цел. Тој помага при координација и комуникација на неколку начини, бидејќи менаџментот е принуден да размислува за односите помеѓу поединечните операции и компанијата како целина. Покрај тоа, помага да се откријат слабостите во организациската структура, да се идентификуваат проблемите во комуникацијата и да се утврдат одговорностите. Но, бизнис планот не мора секогаш да се реализира, бидејќи и деловното окружување и човековата природа содржат несигурности, па цврстиот деловен план би бил пречка за менаџерите да ги постигнат своите стратешки цели. Во современата економија, планот е основна алатка во рационалното управување со промените во работата и однесувањето. За да се успее во бизнисот, неопходно е да се разберат промените и соодветно да се осговори. Преку планирањето се станува лидер, креатор на промени, а не обичен следбеник. Планирањето ја минимизира можноста да се биде неподготвен за промените.

<sup>27</sup> Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher, New York.

**Користена литература**

- [1] Drucker P. (2007): The Practice of Management, Routledge, London.
- [2] Мицески Т. (2009): Основи на менаџмент, Економски факултет, Штип.
- [3] Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013): Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.
- [4] Horan J. (2015): The one page business plan for the creative director, Publisher, New York.
- [5] Jones G., George J. (2006): Essentials of contemporary management (7<sup>th</sup> edition), Publisher, New York.
- [6] Pinson L. (2008): Anatomy of a business plan, Publisher, New York.
- [7] Џонсон Р. (2009): Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.
- [8] Kotler P., Keller K. (2015): Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.
- [9] Kotler P., Armstrong G. (2018): Principles of Marketing (17<sup>th</sup> Edition) Pearson Education, London.
- [10] Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент, Економски факултет, Скопје.
- [11] Сирага М. (2014): Osnove Menadzmenta, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – Beograd.
- [12] Dezeljin J. Vujic V. (1995): Vlasnistvo Poduzetnistvo Management, Alinea, Rijeka.