



JOVAN VIGNJEVIĆ

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I POSLOVANJEM



FEBRUAR 2019.

WWW.JOVANOVIUTISCI.COM

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA I POSLOVANJEM -PRIRUČNIK-

SADRŽAJ

1. Kako početi svoj biznis?	2
2. Upravljanje projektom	4
2.1. Određivanje cilja (<i>Zaraditi više novca nije CILJ!</i>).....	5
2.1.1. Želja investitora	6
2.1.2. Raspoloživa finansijska sredstva	6
2.1.3. Raspoloživi resursi	6
2.1.4. Krajnji korisnici.....	6
2.1.5. Geografska lokacija buduće investicije	6
2.1.6. Platežna moć krajnjih korisnika	6
2.1.7. Konkurencija.....	7
2.1.8. Marketinške mogućnosti	7
2.2. Određivanje ciljne grupe	9
2.2.1. Ko? (<i>Who?</i>)	10
2.2.2. Šta? (<i>What?</i>)	10
2.2.3. Kako? (<i>How?</i>).....	11
2.2.4. Zašto? (<i>Why?</i>).....	11
2.2.5. Kada? (<i>When?</i>)	11
2.2.6. Gde? (<i>Where?</i>).....	12
2.3. Projektni tim	12
2.4. Istraživanje tržišta	14
2.5. Izbor proizvođača i dobavljača	16
2.6. Plan rada i Strategija poslovanja.....	17
2.6.1. Plan rada	17
2.6.2. Strategija poslovanja u kriznim situacijama	21
2.7. Načini finansiranja.....	23
2.8. Odlučivanje i nabavka	23
3. Održavanje poslovanja.....	24
4. Upravljanje resursima	27
5. Upravljanje troškovima i finansijama.....	31
6. Upravljanje marketingom.....	33
7. Upravljanje rizikom i prilikama	36
8. Literatura i inspiracija	38

1. Kako početi svoj biznis?

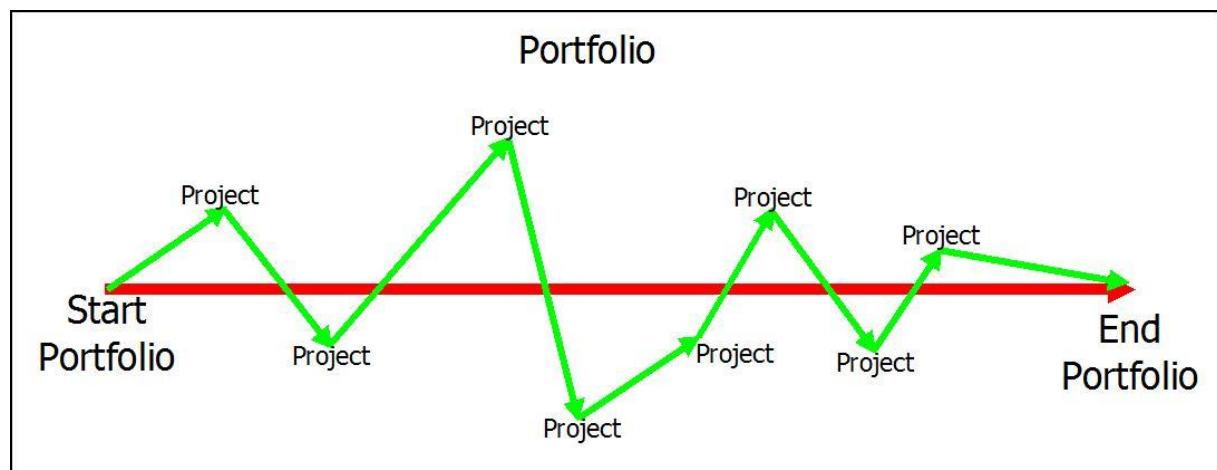
Prednosti započinjanja sopstvenog biznisa su osećaj da pred sobom imate potpuno prazan prostor koji treba da popunite svojom kreativnošću i svojim idejama poslovanja.

Kada imate jasnu ideju kojim poslom želite da se bavite i viziju kako da ga razvijete i realizujete, odnosno da dođete do svoje ciljne grupe i krajnjeg korisnika, tada ste već uradili veliki deo na putu ka uspehu.

Put do uspeha svakog biznisa je veoma dugačak, naporan, zahtevan, težak, kompleksan ali i zanimljiv, ukoliko istrajete u svojim idejama, vizijama i pravilima poslovanja.

Realizacija savremenih poslovnih i drugih aktivnosti, sastoji se iz niza jasno definisanih pravila, koraka, projekata i Portfolija. Investitor, odnosno pokretač sopstvenog malog ili srednjeg biznisa, može da se odluči za neku od metoda realizacije svoje poslovne ideje. Najčešći primeri u svetu su formiranje Portfolia koji se sastoji iz niza manjih projekata, a koji imaju za cilj da u određenom vremenskom periodu dostignu cilj i viziju koja je određena u Portfoliu.

Dakle, Portfolio je grupa pojedinačnih projekata koji se odnose na određene segmente vašeg poslovanja i celokupnog biznisa. **Broj projekata koji čine jedan Portfolio nije ograničen, ali sadržaj tih projekata ne sme da odstupa od zadatog cilja Portfolia.**



Izgled Portfolia određuje investitor samostalno ili u saradnji sa stručnim agencijama za oblast Projektnog menadžmenta. Definiše se krajnji cilj koji je različit za svaki Portfolio. Jer cilj određuje onaj koji ulaže novac, a to je investitor. On određuje šta želi da postigne i koje rezultate očekuje, kao i vremenski period povraćaja uloženog i početak ostvarivanja profita.

Svaki projekat obično sadrži veći broj podprojekata, faza, podfaza i pojedinačnih aktivnosti, koji svi zajedno čine razgranatu strukturu projekta. Veliki projekti, gledano po obimu i strukturi, imaju različito veliki broj faza i aktivnosti i obično dugo traju. Veze između pojedinih faza i aktivnosti, koje čine savremene projekte su mnogobrojne i proističu iz složene strukture projekta i upotrebljene tehnologije. Velikoj složenosti realizacije savremenih projekata, pored mnogobrojnih faza i aktivnosti i njihove povezanosti, posebno doprinosti i veliki broj učesnika u realizaciji projekta.

Projekat je svaka radnja koju vrši više osoba ili jedna osoba u saradnji sa drugim ljudima koji su posredno ili neposredno uključeni u realizaciju projektnih aktivnosti, a sve u svrhu postizanja krajnjeg cilja projekta.

U savremenom svetu, sve što želite da uradite ili da postignete morate raditi sa pismenom podlogom. Sva sredstva koja se potražuju, da li od privatnih ili javnih finansijera, moraju se jasno definisati, kao i opravdati nakon zatvaranja projekta.



Na osnovu gore navedene konstatacije ukazuje se potreba za profesionalnim i savesnim upravljanjem projektima. Koncept upravljanja projektom se bazira na uspostavljanju efikasne organizacije koja omogućava da se na najbolji način iskoriste raspoložive metode planiranja i kontrole za efikasniju realizaciju projekta, odnosno omogućava najefikasnije korišćenje raspoloživih metoda, materijalnih resursa, finansijskih sredstava i ljudi u procesu realizacije posmatranog projekta. Upravljanje projektom predstavlja naučno zasnovan i u praksi proveren koncept kojim se, uz pomoć odgovarajućih metoda oragnizuje, planiranja, vođenja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija potrebnih aktivnosti, da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način.

2. Upravljanje projektom

Upravljanje projektom predstavlja svako upravljanje poslom ili nekom radnjom kojom rukovodi jedna osoba, projektni menadžer.

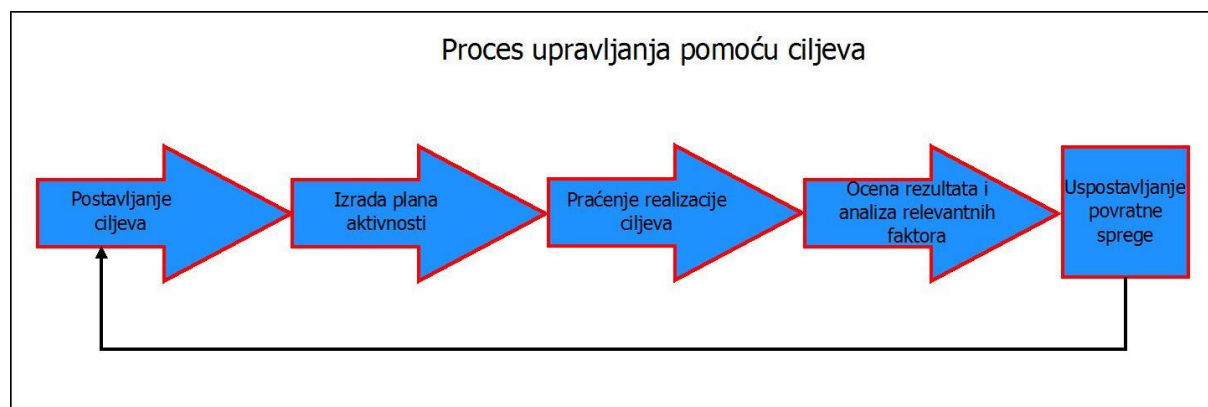
U savremenom svetu pojavljuje se potreba za profesionalnim pristupom upravljanju projektima, investicijama i aktivnostima koje služe za postizanje zacrtanog i željenog cilja. Iz tog razloga svaki posao i svaka aktivnost u poslovnom svetu mora da bude jasno definisana i praćena od strane odgovornih i stručnih lica za oblast koja se obrađuje.

Kako biste bili uspešni u realizaciji svog privatnog poslovnog poduhvata ili moderno rečeno "projekta", potrebno je da prethodno odredite svoj cilj koji želite da postignete i na koji način. Na osnovu određenog cilja i strategije realizacije vašeg projekta dolazite do informacije koliko košta vaša investicija. Kada odredite cenu vašeg projekta, odnosno investicije, vršite istraživanje na koji način da dođete do potrebnih finansijskih sredstava sredstava.

Načelno gledano, ciljevi predstavljaju stanje ili situacije kojima se teži. Kada je reč o organizacijama, pod ciljevima organizacija podrazumevaju se planske odluke u kojima se definisano stanje ili situacije u koje organizacije **žele da dođu**, odnosno koje žele da realizuju. Ne može se staviti znak jednakosti između rezultata i ciljeva. Iz razloga što su rezultati jedna od pretpostavki realizacije ciljeva.

Ciljevi organizacije su primarne planske odluke kojima se usmerava funkcionisanje organizacije. Iz razloga što članovi organizacije, iako imaju svoje (specifične) ciljeve, moraju u svom ponašanju poštovati ciljeve organizacije u kojoj rade, kao više, odnosno kao nadređene ciljeve.

Postoje načini upravljanja projektom, kao na primer Proces upravljanja pomoću ciljeva. U nastavku videćemo i šematski prikaz ovakvog procesa upravljanja projektom koji može da se primeni u praksi.



2.1. Određivanje cilja (*Zaraditi više novca nije CILJ!*)

U prethodnom delu spomenuli smo prvi korak koji je potreban da se uradi pre početka svakog posla, odnosno projekta, a to je uspostavljanje cilja. Samim radom na razmatranju potencijalnog i određivanju krajnjeg cilja projekta, vi ste praktično počeli sa radom na projektu. To se zove planiranje projekta.

Tokom procesa razmatranja potencijalnog i određivanja konačnog cilja, potrebno je uzeti u obzir sve činioce i okolnosti kako bi se na najbolji i najefikasniji način odredio najisplativiji cilj projekta.

Cilj ili ciljeve je potrebno zapisati. Poželjno bi bilo po kategorijama, ukoliko okolnosti to dopuštaju, odnosno tema projektno-poslovne aktivnosti.

Nakon definisanja i ispisivanja cilja ili ciljeva, potrebno je odrediti prioritete. A tek onda krenuti u poslovne aktivnosti.

Cilj ili ciljevi moraju da budu jasni, merljivi, precizni i usko orjentisani!

Kako biste znali da li ste dobro postavili svoj cilj ili ciljeve, možete iskoristiti SMART tehniku provere ciljeva:

SMART određivanje ciljeva

- S - Specific/Specifičan**
- M - Measurable/Merljiv**
- A - Attainable/Dostižan**
- R - Realistic/Realan ili lično važan**
- T - Time Bound/Vremenski ograničen**

Faktori koji utiču na određivanje cilja projekta su:

- ✓ Želja investitora;
- ✓ Raspoloživa finansijska sredstva;
- ✓ Raspoloživi resursi;
- ✓ Krajnji korisnici, odnosno broj krajnjih korisnika i njihova zainteresovanost za planiranu uslugu ili proizvod;
- ✓ Geografska lokacija buduće investicije;
- ✓ Platežna moć krajnjih korisnika;
- ✓ Konkurencija;
- ✓ Marketinške mogućnosti;

2.1.1. Želja investitora

Najčešće, ali ne i uvek, želja investitora bude veća i ambicioznija nego mogućnosti koje su mu na raspolaganju kada planira da pokrene svoj privatni biznis. Na to utiču okolnosti na koje veliki broj ljudi ne obrati pažnju pri planiranju realizacije svoje poslovne ideje. Iz tog razloga želja investitora je bitan činilac u formiranju krajnjeg cilja projekta, jer ona određuje pravac kretanja buduće investicije i postizanje delimično ili u potpunosti željenih rezultata.

2.1.2. Raspoloživa finansijska sredstva

Pod raspoloživim finansijskim sredstvima podrazumevaju se sredstva koja već poseduje investitor, kao i način i institucija u kojoj će obezbediti ostatak (banka, investicioni fondovi, razvojni fondovi...). Takođe, finansijska sredstva u velikoj meri utiču na tok projekta, kao i na realnost i realizaciju krajnjeg cilja.

2.1.3. Raspoloživi resursi

Resursi sa kojima investitor raspolaže nisu samo novac, odnosno finansijska sredstva. Pod pojmom resursi se misli na sve materijalne i nematerijalne stvari koje su na raspolaganju investitoru, kao i učešće ljudskog faktora pri radu na projektu i njegovoj realizaciji u celosti ili projektnim fazama.

2.1.4. Krajnji korisnici

Krajnji korisnici su veoma bitan faktor pri određivanju krajnjeg cilja projekta. Oni su ti koji treba da prihvate, koriste uslugu ili kupe proizvod koji vi kao investitor nudite na tržištu. Oni se još zovu i zainteresovana strana (stakeholders). Bez jasno definisanih krajnjih korisnika vaše usluge ili proizvoda i njihovog broja, projekat ne sme da počne sa svojom realizacijom. Količina potencijalnih krajnjih korisnika utiče na odluku o tome da li pokrenuti projekat (investiciju) ili ne. Na osnovu utvrđenog stanja krajnjih korisnika određuje se, pored krajnjeg cilja projekta i isplativost investicije, kao i vremenski period povraćaja uloženog novca i vremena.

2.1.5. Geografska lokacija buduće investicije

Ovaj faktor se u većini slučajeva naslanja i usko je povezan sa prethodno obrađenim krajnjim korisnicima. Potrebno je ispitati i rastumačiti navike i želje krajnjih korisnika određene geografske lokacije na kojoj se planira investicija. U to spadaju opština, grad, regija, pokrajina, država ili kontinent. Ukoliko ponudite na tržište uslugu ili proizvod koji je potpuno nov i za tu geografsku celinu nepoznat, potrebno je mnogo više truda, marketiških aktivnosti i finansijskih sredstava utrošiti kako bi se privukao što veći broj krajnjih korisnika i postigao željeni cilj. Ali ako se određenoj geografskoj celini ponudi njima poznata usluga ili proizvod, tada pretila mogućnost velike konkurencije za tu vrstu usluge ili proizvoda na toj lokaciji. U svakom od ova dva slučaja potreban je ozbiljan i veoma detaljan pristup promociji i prodaji svoje usluge ili svog proizvoda krajnjem korisniku u određenoj geografskoj celini.

2.1.6. Platežna moć krajnjih korisnika

Svakako investicija, odnosno podrazumevani krajnji cilj svakog projekta jeste profit. Zato se profit kao krajnji cilj nikada ni ne navodi u projektu jer se on podrazumeva. Ali da bi se došlo do profita, odnosno zarade od pružene usluge ili prodatog proizvoda, mora se poznavati platežna moć krajnjeg korisnika na određenoj geografskoj lokaciji. Iz tog razloga pristupa se istraživanju i na osnovu toga se određuje krajnja cena usluge ili proizvoda. Cena u većini slučajeva određuje kvalitet usluge ili proizvoda. Potrebno je, takođe, uzeti u obzir i gore navedenu pretpostavku da ako se na planirano tržište ponudi nova usluga ili novi proizvod

sa pristupačnim cenama, ne mora po defaultu i da znači uspeh. Određivanje platežne moći krajnjeg korisnika i prodaja usluge ili proizvoda je veoma kompleksan proces, koji mora takođe da uzme u obzir mnoge faktore, a koje smo već spomenuli.

2.1.7. Konkurencija

Konkurencija je uvek prisutna. Svakako je zdravo imati konkurenciju jer na osnovu toga počinje borba za krajnjeg korisnika. U slučaju postojanja konkurencije veoma je bitno pri formiranju vrste usluge ili proizvoda i njihove cene to da ne budete najskuplji, ali i najjeftiniji. Jer ako se pojavite kao novi na tržištu, a samim tim i najjeftiniji za uslugu i proizvod koji već postoji na tom tržištu, budete sumnju kod krajnjeg korisnika i rizikujete da vas zbog lošeg poslovanja konkurencija ukloni sa tog tržišta. Ako ste najskuplji, a pri tome nemate ozbiljne reference iz oblasti usluge ili proizvoda koje nudite na drugim tržištima, takođe rizikujete da budete vrlo brzo uklonjeni iz trke za prevlast na predmetnom tržištu.

2.1.8. Marketinške mogućnosti

Marketing kao takav je u savremenom svetu nezaobilazan segment pri realizaciji projekta, kao i uticaju na njegov uspeh. Marketinške mogućnosti su velike i raznovrsne.

Pri formiranju biznisa ili planiranju projekta, obavezno je planiranje marketiških aktivnosti i njihovih mogućnosti. Postoje razni načini oglašavanja i promocije (marketing aktivnosti) i svaki ima svoju cenu.

Oglasne i promotivne mogućnosti svakako zavise od budžetom predviđenih finansijskih sredstava. Pri određivanju ovih aktivnosti potrebno je sagledati sve mogućnosti koje su na raspolaganju.

Najrasprostranjenije mogućnosti oglašavanja i promocije su:

- SEO optimizovana internet prezentacija (Website);
- Društvene mreže;
- Internet portali;
- Mejling lista;
- PR tekstovi;
- Backlinks
- Nativni marketing;
- Televizija;
- Novine (štampane i elektronske);
- Radio;
- Flajeri i plakati;
- Javne promocije i javne rasprave;
- Tribine;
- Reklama „Od usta do usta“.

O ovim, ali i o drugim oblicima oglašavanja i promocije govorićemo u poglavlju koje će se baviti Upravljanjem marketingom.

Pri zapisivanju cilja ili ciljeva potrebno je pridržavati se određene forme. Postoji tehnika pisanja (osnovno pravilo) koju morate primeniti i ona se sastoji iz 5 tačaka:

1. JA/prvo lice jednine
2. Glagol/Stanje
3. Vremenski rok
4. U sadašnjem vremenu
5. U pozitivnoj formi

PRIMER:

- *Ja sam kupio novi auto do kraja septembra ??? godine.*
- *Moja firma je ostvarila rast prodaje za 20% do 31. decembra ??? godine.*



Infografik

2.2. Određivanje ciljne grupe

Svako ko dođe na ideju da pokrene svoj privatni posao ili projekat ima nameru da proda svoju uslugu ili proizvod. Kako bi sebi olakšali taj posao, jako je važno na početku, pre investiranja i početka projekta, odrediti ciljnu grupu, odnosno kupce.

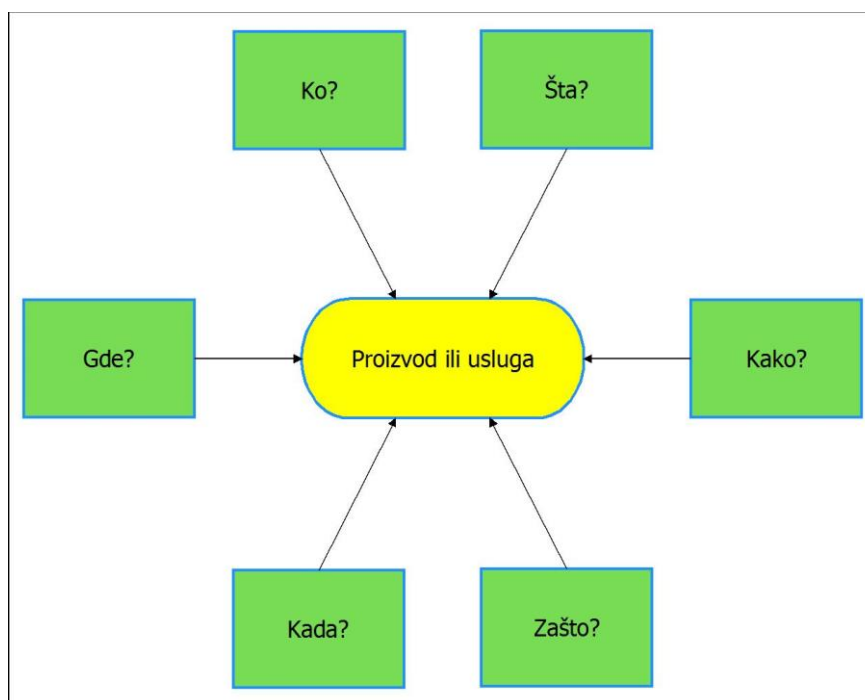
Svaka sredina na svetu ima svoje želje, potrebe, izgrađene navike i ukuse. Pa tako i ne može u svakoj sredini ili u svakom delu sveta sve da bude dobro prihvaćeno od većine potrošača, odnosno kupaca. To je još jedan signal za onog ko želi da uloži svoj novac i investira u svoj privatni biznis ili projekat. Jer kako bi ostvario profit svoje firme mora da se prilagodi postojećim potrebama potencijalnih kupaca u određenoj sredini ili da rizikuje i da proba sa nekim novim proizvodom ili uslugom sa kojim se ta sredina još nije susretala.

Posao određivanja ciljne grupe krajnjih korisnika usluge ili proizvoda je veoma složen i kompleksan proces. Svaki investitor ili pokretač projekta mora jasno da definiše profil svog krajnjeg korisnika. Jer definisanjem profila i potreba krajnjeg korisnika, investitor ili pokretač projekta može da napravi orijentacioni plan za koje vreme i kojim intenzitetom će se vratiti uloženi novac i početi ostvarivati profit.

Definisanjem profila krajnjeg korisnika se formiraju marketinške aktivnosti i način poslovanja investitora, odnosno pokretača projekta.

U sklopu procesa određivanja ciljne grupe, odnosno profila krajnjeg korisnika, potrebno je dati odgovor na 6 pitanja:

- ✚ Ko? (Who?)
- ✚ Šta? (What?)
- ✚ Kako? (How?)
- ✚ Zašto? (Why?)
- ✚ Kada? (When?)
- ✚ Gde? (Where?)



2.2.1. Ko? (Who?)

Najčešće pitanje koje sami sebi postavite jeste: Ko će biti moj kupac ili korisnik? Odgovor na ovo pitanje je veoma širok i kompleksan.

Kada imate svoju biznis ili projektnu ideju, na osnovu toga postavite sebi pitanje koji profil ljudi bi htelo da to koristi. U zavisnosti od vaše usluge ili proizvoda, profili mogu da se odrede na osnovu sledećih grupa:

- ❖ **Pol:** Muškarci, žene ili oboje;
- ❖ **Po starosti:** Bebe, mala deca, tinejdžeri, omladina, sredovečni stanovnici, starija populacija ili svi navedeni;
- ❖ **Bračno stanje:** Oženjen, udata, samac, samica, udovac, udovica, razvedeni ili sve navedeno;
- ❖ **Pravni oblik:** Privatna lica, pravna lica ili oboje;
- ❖ **Teritorija:** Lokalna jedinica, regija, država, kontinent, svet ili sve navedeno;
- ❖ **Obrazovanje:** neobrazovani, niskoobrazovani, srednjeobrazovani, visokoobrazovani ili svi navedeni;
- ❖ **Verska opredeljenost:** Pravoslavci, Katolici, Muslimani, Indusi, Jevrji, Manje zastupljene religijske organizacije ili svi navedeni;
- ❖ **Seksualna opredeljenost:** Hetero, gey, lezbo, tranvestiti, biseksualci ili svi navedeni;
- ❖ **Politička opredeljenost:** Demokrate, republikanci, monarhisti, konzervativci, liberali, laburisti, socijalisti, antiglobalisti, secesionisti, zeleni ili svi navedeni;
- ❖ **Interesovanja:** Sport, politika, zabava, druženje, komunikacija, ekologija, obrazovanje, nauka, istraživanje, nevladin sektor, nešto drugo ili sve navedeno;
- ❖ **Profesija:** Inženjeri, pravnici, tehnolozi, tehničari, radnici, političari, preduzetnici, menadžeri ili sve navedeno;
- ❖ **Ekonomsko stanje:** Siromašna sredina, srednje razvijena, bogata ili mešovita.

Sve ovo je potrebno uzeti u obzir pri analiziranju tržišta i konstruisanju profila krajnjeg korisnika usluge ili proizvoda na prostoru na kome želite da plasirate uslugu ili proizvod. Svaka detaljna analiza populacije kojoj ste namenili svoju uslugu ili proizvod je poželjna iz razloga što na taj način smanjujete rizik od neuspeha vaše poslovne investicije. Rizik, naravno, nikada ne može biti izbegnut, ali može da se svede na najmanji mogući nivo. Taj nivo rizika opet zavisi prvenstveno od kompatibilnosti veše usluge ili proizvoda i profila krajnjeg korisnika.

Definisanjem svake od gore navedenih tačaka, dobićete odgovor na svoje pitanje: **Ko će biti moj kupac ili korisnik?**

2.2.2. Šta?(What?)

Morate sebi da odgovorite na pitanje: Šta krajnji korisnik želi i očekuje od mene?

Na osnovu pretpostavke da ste već od prilike definisali svoju delatnost i uslugu ili proizvod, tada morate odrediti šta ćete to ponuditi vašoj ciljnoj grupi, odnosno krajnjem korisniku?

Definisali ste ko je vaša ciljna grupa. To je samo početak. U tom segmentu ste dobili malo užu sliku eventualnih krajnjih korisnika ali još uvek je to suviše opširno i sveobuhvatno. Rešavajući stavku po stavku, odnosno odgovarajući na ova pitanja dobijate kompletnu projekciju i profil krajnjeg korisnika.

Savremeni korisnik usluge ili proizvoda je prefinjenog ukusa i veoma dobro zna šta želi. Tu nastaje problem jer je velika ponuda na svetskom tržištu. Tu nastupa vaša kreativnost u smislu da što bolje dočarate potencijalnom krajnjem korisniku šta vi to njemu nudite.

Umetnost borbe na tržištu je da investitor ili pokretač projekta predstavi svoj proizvod iz sasvim novog ugla i takav pristup će potencijalnom krajnjem korisniku biti nešto novo i samim tim zanimljivo. Bez obzira da li takav proizvod već ima konkurenciju na željenom tržištu.

Kada odredite pristup prezentacije Šta? vi to nudite, tada iz spiska krajnjih korisnika koji ste dobili odgovarajući na pitanje Ko? izvucite uži spisak potencijalnih krajnjih korisnika.

Sve ovo se radi na bazi pretpostavke, naravno.

2.2.3. Kako?(How?)

U savremenom svetu prezentovati i prodati uslugu ili proizvod krajnjem korisniku ne predstavlja veliki problem. Sve veća je internet pismenost potencijalnih krajnjih korisnika. Dostupnost informacijama je svima omogućeno širom sveta putem interneta. Problem je naravno kako i na koji način prezentovati.

Ovo pitanje i odgovor na njega se nastavlja na gore navedena dva odgovora. Kako pristupiti i na koji način prići potencijalnom krajnjem korisniku u velikoj meri sužava spisak pri određivanju konačne ciljne grupe.

Potrebno je formirati NAČIN kako da prodate uslugu ili proizvod. Gore smo naveli ugao gledanja na to Šta prodajete, a odgovor na pitanje Kako? određuje putanju tog ugla gledanja na uslugu ili proizvod koju investitor ili pokretač projekta nudi potencijalnom krajnjem korisniku.

Na primer: Iznajmljujem Bubble Football lopte.

Šta iznajmljujem? Iznajmljujem dobru zabavu, novi sport i odličnu rekreaciju koja održava telo u odličnoj formi.

Kako prezentujem i iznajmljujem? Predstavljam ovaj sport kao nešto za šta nije potrebno predznanje, sportska i kondiciona pripremljenost ili znanje igranja fudbala. Potrebna je samo dobra volja i hedonistička potreba svakog pojedinca. Cena iznajmljivanja je prilagođena željenom tržištu, odnosno platežnoj moći krajnjeg korisnika.

2.2.4. Zašto?(Why?)

Kada se pojavite na tržištu uz konkurenciju ili bez nje, često će vaši potencijalni krajnji korisnici postaviti pitanje: „Zašto da koriste baš vašu uslugu ili da kupe baš vaš proizvod?“

U ovom slučaju stupa na snagu vaša sposobnost pregovaranja i ubeđivanja. Ovo su najčešće vrline koje su urođene, ali i mogu uz ozbiljan rad, da se nauče.

Imate zadatak da odgovorite, možda, na najteže pitanje od svih. Morate da pokažete i predstavite svoju uslugu ili proizvod tako da je baš on potreban vašim krajnjim korisnicima i da će imati velike koristi ako probaju.

Na osnovu dolaska do odgovarajućeg odgovora na ovo pitanje ćete dobiti još uži krug od prethodnog potencijalnih krajnjih korisnika.

Bitno je samo da tržištu predstavite svoju uslugu ili proizvod kao nešto što je neophodno i drugačije od ostalih. Nešto što će ljudima biti drago da potroše novac baš na vašu uslugu ili proizvod.

2.2.5. Kada?(When?)

Ako ste uspeli u svojoj projekciji formiranja odgovora na pitanje Zašto?, tada morate sebi da odgovorite, jer bi vas to sigurno pitao potencijalni krajnji korisnik, na sledeća pitanja:

Kada počinjete sa radom?
Kada mogu da koristim vašu uslugu ili proizvod?

Na osnovu ovoga možete da isprojektujete karakter potencijalnih kupaca, odnosno da li su nestrpljivi ili strpljivi? Da li su zainteresovani ili nisu za vašu uslugu ili proizvod? Da li su odmereni ili brzopleti?

2.2.6. Gde?(Where?)

I na kraju celog ovog istraživanja postavlja se logično pitanje: „Gde i na koji način može krajnji korisnik da koristi vašu uslugu ili proizvod?“

Ovo u mnogome zavisi od vrste delatnosti kojom ćete se baviti, geografske ili neke druge lokacije, broja direktno ili indirektno konkurencije.

Kako bi ste upotpunili sve isprojektovane odgovore na prethodno postavljena pitanja i dobili konačnu sliku vašeg krajnjeg korisnika, odnosno ciljne grupe, lokacija vašeg poslovanja je od veliko značaja. Tržište je veliko i prezasićeno. Potencijalni krajnji korisnici su lenji jer im je sve na dohvat ruke. Da bi ste se uklopili u savremene tržišne trendove i da biste pozitivno poslovali, morate se uklapati u date okolnosti. Iz tog razloga je najvažnije da vaša lokacija poslovanja bude blizu vaših potencijalnih krajnjih korisnika.

Nakon dobijenih isprojektovanih odgovora na sva gore navedena pitanja dobićete kompletnu sliku vaše ciljne grupe. Sve vaše ciljeve koje ste prethodno ustanovili morate uskladiti sa potencijalnim krajnjim korisnicima, odnosno ciljnom grupom.

Ali Top 1 pravilo koje morate da ispoštujete pri poslovanju je da verujete u ono što radite i u svoju uslugu ili proizvod. Na osnovu toga će vam i drugi verovati.

2.3. Projektni tim

Jedan od osnovnih postulata glasi: „*Dobra priprema je pola posla do uspeha.*“

Formiranje projektnog ili poslovnog tima, koji bira i okuplja projektni menadžer ili investitor, je veoma važan u planiranju, a kasniji i u razvoju posla i poslovnih aktivnosti. Projektni tim mora da bude sačinjen od ljudi koje povezuju ista interesovanja, interesi, slične poslovne veštine i znanje iz tražene oblasti.

U slučaju pokretanja privatnog malog ili srednjeg posla, poslovni tim ne mora da bude u formi pravog projektnog tima. Pod timom u slučaju privatnog biznisa podrazumevaju se sva ona pravna i fizička lica koja su direktno ili indirektno povezani sa vašom poslovnom idejom. To je stvaranje poslovne mreže i kontakata koji će vam biti od velike pomoći i važnosti pri poslovanju i realizaciji poslovnih ciljeva.

Efikasnost takve jedne mreže i poslovnih partnera zavisi od:

- ✓ Da li imaju iste ciljeve i želju da učestvuju zajedno u poslovnoj ideji?
- ✓ Da li imaju zajedničku motivaciju (interes) i zajednički nastup?
- ✓ Da li imaju lojalnost zajedničkom poslu i investitoru?
- ✓ Da li poseduju zahtevana stručna znanja i iskustva?

Ovo su veoma bitna pitanja koja postavljate pri izboru pravih saradnika i onih koji će biti sastavni deo vaše investicije direktno ili indirektno. Jer u privatnom poslu nikada ne zavisite samo od sebe. Postoji bezbroj spoljašnjih i nepredvidivih faktora koji mogu da utiču na razvoj i tok vaše poslovne ideje.

Iz tog razloga je potrebno postaviti stvari sledećim redosledom:

- Izbor proizvođača;
- Izbor najbližeg poslovnog partnera, sufinansijera ili suinvestitora;
- Izbor bliskih saradnika sa istim ili približnim interesom;
- Izbor firmi poslovnih partnera koji vrše vama potrebne usluge;
- Izbor zaposlenih lica;
- Izbor distributera poslovne ideje;
- Izbor ciljne grupe ili pravnih lica kojima distribuirate svoju uslugu ili proizvod;
- Izbor i formiranje baze podataka.

Izborom svega gore navedenog i definisanjem prava i obaveza svih učesnika u vašoj poslovnoj ideji ste formirali poslovnu mrežu pomoću koje rizik od negativnih posledica po poslovanje smanjujete na minimum. Bitno je naglasiti da rizici uvek postoje. U manjoj ili većoj meri ali postoje. Ako se kvalitetno formira projektni tim, odnosno poslovna mreža učiniteće svoju realizaciju poslovne ideje i svoje poslovanje lakšim i jednostavnijim.

Glavnu reč pri formiranju poslovne mreže i izboru poslovnih partnera ima investitor, odnosno nosilac poslovne ideje. Ovo je naravno i logično jer kvalitet budućeg poslovanje zavisi od izabranih kvalitetnih poslovnih partnera i učesnika u poslovanju i realizaciji poslovne ideje. Već pri samom izboru javlja se uzajamno poverenje između članova poslovne mreže i investitora, smanjuju se simptomi neefikasnosti: frustracije, konflikti i dr.

A povećavaju se značajne koristi:

- Zajednički rešavaju probleme;
- Lakše se rešavaju konflikti;
- Povećanje kreativnosti;
- Međusobna podrška između članova poslovne mreže;
- Veća kolektivna snaga tima;
- Poboljšava se nivo komunikacije;
- Kvalitet donošenja odluka se poboljšava;
- Raste zadovoljstvo u radu.

U toku realizacije poslovne ideje, odnosno u toku poslovanja mogu se uključivati novi članovi ili delimično menjati poslovna mreža, što dovodi do stvaranja kohezije u poslovnom timu. Zato je potrebno da se aktivnosti vezane za formiranje poslovne mreže izvode tokom celokupne realizacije poslovne ideje, odnosno poslovanja firme.

Formiranjem poslovne mreže zalazimo i u oblast upravljanje ljudskim resursima. Ljudski resursi su noseći stub u toku poslovanja i postizanja poslovnog cilja.

Interni poslovni tim predstavlja poslovnu organizaciju unutar firme. Funkcionalnost svakog preduzeće zavisi od dobre organizacije posla i jasno definisanih zaduženja svakog pojedinca koji čini celinu preduzeća.

Mali biznis najčešće nema takvu poslovnu strukturu kao velike kompanije i korporacije, ali na mikro nivou može u određenim segmentima da se primeni takav način poslovanja i kod malih i srednjih preduzeća.

Svaki investitor ne mora po pravilu da bude i potpuni stručnjak iz oblasti u koju želi da uloži svoj novac. Potrebno je da poseduje veštine upravljanja ljudskim resursima i da na najbolji način formira najbolju ekipu ljudi koji će činiti interni poslovni tim.

Ovo znači da nosilac poslovne ideje, odnosno investitor mora da odabere, prema finansijskim i drugim mogućnostima, idealan tim stručnih lica iz oblasti koja mu je potrebna. Motivacijom i odličnom radnom atmosferom, uposleni stručnjaci će dati svoj maksimum pri radu, a na taj način će uticati da se postigne poslovna ideja koju je investitor definisao.

2.4. Istraživanje tržišta

Pre svakog početka realizacije poslovne ideje potrebno je izvršiti istraživanje tržišta na kome želite da plasirate svoju uslugu ili proizvod. Jednim delom smo se dotakli istraživanja tržišta, pri opisivanju procesa određivanja ciljne grupe, odnosno krajnjeg korisnika. U tom segmentu pripremnih radnji ste već dobili određenu sliku, ali to nije dovoljno.

U modernom poslovnom svetu povratna informacija je veoma važna pri početku, toku i razvoju poslovanja. Teško je uspešno poslovati ako nemate informaciju da li ta vaša usluga ili vaš proizvod ima potencijalne krajnje korisnike na željenom tržištu.

Za ovaj posao je najbolje, najpraktičnije i najekonomičnije angažovati stručno lice ili kompaniju koja se bavi ovom delatnošću.



Analiza tržišta. Ovde je potrebno navesti ko su vaši kupci, definisati takozvano ciljno tržište (kome nameravate da ponudite svoje proizvode), da li je vaš udeo na tržištu stalan ili se menja (ukoliko već poslužete), da li ste segmentisali tržište i kako (podela tržišta po potražnji ili drugim parametrima), da li je vaše tržište

dovoljno veliko da podnese proširenje posla, kako ćete privući, zadržati i povećati broj mušterija, kako određujete cenu svojih proizvoda?

Konkurencija. Dakle, ko su vaši direktni, a ko indirektni konkurenti? Koje su njihove prednosti ili slabosti u odnosu na vaše preduzeće?

Jako je važno stalno ažurirati ovaj segment biznis plana. Praćenje konkurencije samo po sebi ukazuje poziciju vašeg posla na tržištu i eventualne prednosti i opasnosti po poslovanje. Ovde treba biti maksimalno iskren i ne ulepšavati situaciju. U suprotnom lažete sami sebe. Ipak, vaš prvenstveni cilj ne bi trebao da bude borba protiv konkurencije sama po sebi već koncentracija na kupce.

Lokacija. Ovde odgovaramo na sledeća pitanja: Gde je lokacija vašeg posla, zbog čega je to dobro mesto za vaš posao, kakav vam je dodatni prostor potreban, da li se u doseg vaše lokacije dešavaju bitnija demografska ili tržišna pomeranja?

Analiza kompletnog poslovnog okruženja i otkrivanje mogućnosti na tržištu se može vršiti pomoću velikog broja modela i tehnika. Takođe, budući da se tržište sastoji od velikog broja različitih elemenata, koji vrše, kako međusobni uticaj, tako i uticaj na poslovanje firme, mogućnosti kreiranja strategije nastupa mogu da uključe sve opcije između izbora homogenog segmenta i plasiranja jednog proizvoda, do izbora velikog broja različitih segmenata i plasiranja više proizvoda. Naravno, iskorišćavanje prednosti izabranih tržišnih opcija zavisice u velikoj meri od kvaliteta analize tržišnog okruženja, odnosno svih mogućih uticaja na poslovanje firme. Mogućnosti je mnogo, ali ako bi probali da ih svedemo na konkretan broj, zaključili bismo da ih ima najmanje koliko i neispunjenih potreba mušterija. Tom logikom bi marketari trebalo da usmere svoje napore ka otkrivanju potreba, ali istovremeno identifikovanju dovoljnog broja platežno sposobnih korisnika (kupaca) koji će biti spremne da kupe proizvod ili uslugu.

Prepoznati tržišnu priliku nije uvek jednostavan posao. Postoji tri tipa situacije koje mogu doprineti nastanku marketinških mogućnosti:

- obezbeđivanje deficitarnih proizvoda,
- obezbeđivanje postojećeg proizvoda ili usluge na nov, prestižniji način, i
- obezbeđivanje novog proizvoda i usluge.

Tržišne okolnosti u kojima je tražnja veća od ponude ne zahtevaju kompleksnu analizu. Karakteristike koje prate ovakvo tržišno stanje možemo da svedemo na dve lako uočljive u praksi. Prvo, marketari mogu plasirati proizvode za kojima vlada nestašica sa cenom koja je mnogo veća od realne vrednosti proizvoda i drugo, ovakve situacije imaju predvidivo vreme trajanja. Drugu karakteristiku možemo razložiti na dve pretpostavke:

1. ukoliko je moguće sa većom sigurnošću odrediti vreme trajanja ovakvih prilika, marketari moraju da ulože maksimalne napore u iskorišćavanju svake od životnih faza proizvoda;
2. najčešće ove prilike traju kratko, što može biti ograničavajuća okolnost ukoliko priprema za ovakva tržišta iziskuje veće napore i ulaganja. Na primer, situacije koje su karakteristične za ovakva stanja su periodi tokom i posle rata, kada se privreda oporavlja, zatim različite vremenske nepogode koje, nažalost, prozrokuju poredmaterijalnih i ljudske, nenadoknadle gubitke, kao i periodi neposredno posle raspada zemlje i na kraju, periodi međunarodne blokade. Ukoliko bi u ovom trenutku razmatrali etička pitanja u marketingu, ovde bi mogli da se osvrnemo na marketare koji koriste ovakve situacije za prodaju deficitarnih proizvoda kojima određuju paušalno visoke cene.

Istraživanje konkurencije. Istraživanje konkurencije treba staviti u kontekst mogućnosti i ograničenja kompanije i potreba izahteva krajnjih korisnika. Ovaj strateški trougao treba da bude osnova u procesu analize slabih i jakih stranab konkurencije. Pored ovih informacija, analiza konkurencije treba da pruži informacije o potencijalnoj konkurenciji, reakciji na promenu strategije postojećih konkurenata, zatim osupstitutima o snazi ponuđača i kupaca i dr. Tržišna situacija poput povećane potražnje je najčešći uzrok pojavi nove konkurencije. Marketari treba da znaju da sve što je za njih na novom tržištu predstavljalo mogućnost, identično utiče i na konkurenciju. Brzo osvajanje tržišta, odnosno skraćivanje faze uvođenja proizvoda je jedno od mogućih rešenja stabilnog pozicioniranja. Međutim, konkurencija danas brzo kopira proizvod i tehnologiju proizvodnje, tako da kompanije moraju pronaći alternativna rešenja u procesu osvajanja tržišta i svakodnevne trke sa konkurencijom. U takvom okruženju kreiranje jakih i lojalnih veza sa krajnjim korisnikom (ciljnom grupom) je postalo jedno od retkih područja ostvarivanja konkurentske prednosti. Ovo nije novina, već nešto što je oduvek bilo poznato marketarima, međutim, zbog mnogobrojnih mogućnosti primene savremenih tehničko-tehnoloških rešenja u procesu CRM (*Customer Relationship Management*), strategije privlačenja i održavanja odnosa sa krajnjim korisnicima dobijaju tretman prioritarnih strategija u konkurentske borbi. Kreiranje jakih veza sa kupcima/potrošačima, sa jedne strane i sa dobavljačima sa druge strane, omogućava ostvarivanje sigurne konkurentske prednosti, kao i dugoročnu perspektivu.

Pored analize konkurencije, analizom mikro eksternog okruženja mogu se dobiti odgovori koji se tiču ponašanja kupaca, javnosti, atraktivnosti dobavljača kao i potencijalnih distributera. Dobijeni odgovori predstavljaju polazni materijal za dizajn i sprovođenje efikasne CRM strategije jer omogućavaju razumevanje postojećih odnosa sa kupcima i prepoznavanje trendova koji ih mogu promeniti.

U zavisnosti od tipa tržišta, postoji manja ili veća mogućnost pretnji od ulaska novih konkurenata, što je u krajnjoj liniji unapred poznato i na šta se ne može mnogo uticati. Međutim, ograničenja za ulazak, a time i uticaj na konkurentske rivalstvo, mogu biti uslovljena i velikim ulaganjem početnog kapitala, na primer, troškovima koji se mogu odnositi i na uspostavljanje distributivnog sistema. Ograničenje može biti i čisto marketinško, a to je da su postojeći kupci u velikoj meri lojalni postojećim firmama, što može biti očigledna teškoća za osvajanje tržišta. Jačanje lojalnosti kupaca je osnovna delatnost CRM koncepta, a ona, između ostalog, doprinosi stvaranju ovakvog ograničenja.

Cilj analize konkurencije u kontekstu Marketinga odnosa može biti lov na propuste konkurenta u smislu: prepoznavanja neispunjenih očekivanja i preferencija kupaca kao i uočavanje ključnih slabosti u njegovoj CRM strategiji. Analiza podrazumeva i upoznavanje tržišnog segmenta na kojem posluje konkurent, odnosno identifikovanje njihovih krajnjih

korisnika. Kada prepoznamo njihove krajnje korisnike možemo uspostaviti kontakte sa ciljem da ih transformišemo u sopstvene kupce.

2.5. Izbor proizvođača i dobavljača



Dobili ste potrebne podatke o stanju tržišta. Odredili ciljnu grupu. I sada je bitno naći najboljeg proizvođača potrebne opreme.

Izbor najboljeg proizvođača i ponuđača je isključivo na vama. Vi postavljate uslove koji vama odgovaraju, a na osnovu toga pretražujete ponudu na tržištu proizvođača.

Kriterijumi za izbor proizvođača moraju da budu:

- Cena
- Kvalitet izrade
- Kvalitet usluge
- Sigurnost transporta
- Vrste usluga i proizvoda
- Kapacitet
- Kontinuitet rada
- Reference

Svet je globalno tržište gde je svakom sve dostupno. Vrste transporta koji su najzastupljenije danas na svetu su avion, brod i voz.

Svakako da je transport avionom najbrži ali i najskuplji. Avionom vam roba iz bilo kog kraja sveta stiže za 7 do 10 dana.

Transport robe brodom je najzastupljeniji u međunarodnoj trgovini. Najveći broj međunarodne trgovinske razmene izvrši se upravo vodenim putem. Prekookeanskim ili rečnim saobraćajem do luka za prijem robe, a posle kaminoskim prevozom do krajnje destinacije. Rok isporuke robe brodom je od 30 do 45 dana.

Voz je treća opcija transporta robe u međunarodnoj trgovini ali ovakav vid prevoza robe nije praktičan na duge relacije. Ovakav način transporta robe se najčešće koristi za lokalnu ili kontinentalnu trgovinu. Upravo iz razloga što nije u svim zemljama podjednako razvijena železnica.

Bitno je da pri formiranju troškova nabavka robe, obavezno se mora uzeti u obzir, pored cene proizvodnje i transporta, visina izvozne i uvozne carinske stope, kao i lokalni porezi na dodatnu vrednost (PDV) čiju visinu određuje svaka država svojom zakonskom regulativom.

Transport robe vrše špediterske kompanije. Postoje velike međunarodne špediterske kompanije koje vrše sve vrste usluga transporta i mogu vam obezbediti robu po sistemu "Ključ u ruke". Ako vam cena koju vam oni ponude ne odgovara, vi u svakom momentu možete angažovati neku drugu lokalnu špeditersku firmu sa povoljnijim cenama da vam u lokalnu od luke ili aerodroma do krajnje lokacije dostavi kupljenu robu.

2.6. Plan rada i Strategija poslovanja

2.6.1. Plan rada

Da biste odpočeli bilo kakvu aktivnost, potrebno je da imate definisan Plan rada. Ovakvi planovi bi po pravilu trebali da budu što detaljniji i jasno definisani, ali iz razloga postojanja neplaniranih spoljašnjih uticaja, oni su podložni promenama.

Iz tog razloga planove možete da formirate na godišnjem, kvartalnom, mesečnom, nedeljnom ili dnevnom nivou. Period početka i završetka Plana zavisi od vaše lične odluke.

Ako se odlučite da pišete godišnji plan, što je u načelu obavezan dokument, potrebno je što detaljnije isplanirati sve aktivnosti u toku planiranog perioda. Ovakav Plan je dalje osnova za definisanje svih ostalih Planova i Strategije. Svaki Plan koji se piše za kraći vremenski period, mora da bude detaljniji.

Plan rada mora da obuhvati sve aspekte vašeg delovanja i rada u planiranom periodu. Plan rada se još naziva i Biznis plan.

Sadržaj Biznis plana mora da bude sledeći:

- O investitoru,
 - Vizija
 - Misija
- Proizvod,
- Tržište,
- Marketing plan,
 - Cena proizvoda
- Finansijska konstrukcija,
- Finansijska projekcija,
 - Uslovi kredita i plan otplate
 - Plan ostvarivanja profita
 - Troškovi po mesecima (bar prva tri meseca)
- SWOT analiza
- Zaključak

O investitoru. U ovom poglavlju je potrebno napraviti pratak opis investitora, odnosno njihove kompetencije, reference, sposobnosti i veštine za obavljanje posla koji je predmet vaše investicije. Opis ne sme biti predugačak jer ovaj deo Biznis plana je samo upoznavanja sa vama i stvaranje slike o vama kod potencijalnog finansijera, banke ili poslovnog partnera. Treba računati da je ovo poglavlje važno, ali ne i najvažnije. Jer ukoliko budete preterali sa opisom vas i vaše firme, sa pohvalama sebe i svog rada, otvarate mogućnost da onaj koji čita se zamori i prestane da čita dalje. Takođe može da o vama stvori sliku kao samozaljubljenog, a ne samouverenog. Skromnost pri pisanju pohvala o sebi je presudno za uspešan prvi korak. O vašim sposobnostima i vašem dosadašnjem radu će govoriti drugi. Ovo ne zaboravite!

Svako ko bude čitao vaš Biznis plan želeće da vidi da li gledate u budućnost i koji su vam načelni biznis ciljevi. U tom slučaju je potrebno da u par rečenica ispišete vašu Misiju i Viziju. Tu ne sme da bude više od 4-5 rečenica. Kratko, konkretno i jasno definisano.

Proizvod. Ovo smo već obrađivali u prethodnim poglavljima kada smo govorili o tome: „Šta prodajete?“. Upravo odgovor koji ste tada dali i definisali koju vrstu usluge ili proizvoda nudite tržištu, potrebno je upisati u vaš plan.

Napisati vrstu proizvoda ili usluge koju želite da pružite željenom ili planiranom tržištu. Njegov opis, kao i sve prednosti i mane. Potrebno je zapamtiti da sve na svetu ima svoje i

dobre i loše strane. Tako da je potrebno istaći prednosti vašeg proizvoda, ali i njegove mane. Jer prednosti su veoma bitne kako bi se onaj koji čita zainteresovao za vaš proizvod ili uslugu, dok mane pomažu potencijalnom finansijeru da donese odluku o visini rizika ulaganja finansijskih sredstava i mogućnosti povratka istih.

Tržište. Navedite lokaciju gde ćete plasirati proizvod ili uslugu i svoju ciljnu grupu. Detaljan opis celokupnog tržišta, kao i opis vaše ciljne grupe, odnosno potencijalnog krajnjeg korisnika.

Ovim opisima dokazujete i definišete svesnost potencijalne konkurencije, kao i njene slabosti i prednosti. Predočavate potencijalnom finansijeru rizike i prednosti željenog tržišta.

U savremenom svetu, tržište je ogromno i globalno. Svaki proizvod, usluga ili informacija je dostupna svakom. Na vama je da odredite kojom delatnošću ćete da se bavite. Na osnovu toga vam je veoma bitno definisanje tržišta i ciljne grupe. Samo tako ćete doći do jasnih podataka na koji način ćete pritupiti prodaji i kako ćete se izboriti za svog krajnjeg korisnika.

Marketing plan. Veoma bitna stvar koju ne smete zaobići u svom poslovanju. Danas proizvod prodaje dobra reklama i standard kvaliteta. Kako bi neko došao do vas i uverio se u vaš kvalitet proizvoda ili usluge, prethodno mora da čuje za vas. Da bi čuo za vas morate da imate odlično osmišljenu i prilagođenu tržištu makretinšku kampanju i marketing plan.

„Zašto se kokošije jaje koristi više nego pačije iako je manje od pačijeg? Zato što kokoška kokodače pre nego što će ga sneti.“

Marketing plan formirate prema ciljnoj grupi. Prilagodite ga tako da vaša ciljna grupa dobije informaciju da vi postojite. Predstavite im na taj način šta radite i kako da dođu do vas. Nakon prvog koraka pri upoznavanju vas i vaše ciljne grupe, na snagu stupa standard kvaliteta vašeg proizvoda ili usluge.

Bez obzira da li se već zna za vas i da li vaša ciljna grupa koristi vaš proizvod ili uslugu. Zapamtite da je tržište ogromno i da se ubrzano razvija. Za veoma kratko vreme vaša ciljna grupa može da pređe kod vaše konkurencije, ako ne radite konstantno i iskreno na marketingu. Na ostvarivanju veze sa krajnjim korisnikom (CRM). Jer, marketinške aktivnosti su alat pomoću kojeg komunicirate sa vašim krajnjim korisnicima. Slušate njihove želje i potrebe i svoj proizvod ili svoju uslugu prilagođavate njima.

Današnji krajnji korisnik je razmažen i lenj. Voli da mu se podilazi i da mu se sve servira na gotovo. To vam je signal da vaš marketing plan takvom stanju tržišta mora biti prilagođen. Ne dolazi krajnji korisnik kod vas, nego vi kod njega.

Ako sve ovo ispoštujete i na ovaj način pristupite, potencijalni finansijer čitajući vaš Biznis plan stiče utisak vaše ozbiljnosti i spremnosti da ozbiljno pristupite radu.

Cena proizvoda i usluge je na tržištu, takođe, veoma važna. Čak nekada i presudna. Iz tog razloga je potrebno uskladiti sva tri aspekta: marketing, standard kvaliteta i cenu.

Finansijska konstrukcija. Pretpostavljate da je ovaj deo najvažniji potencijalnim finansijerima? Upravo tako. Jeste, ali nije i jedini najvažniji. U nastavku ćemo videti takođe još jednu veoma bitnu stavku.

U Finansijskoj konstrukciji je potrebno tabelarno ili opisno navesti sve troškove koje ćete imati tokom pripremnih radnji i poslovanja. Cene moraju da budu realne i bez uvećavanja ili ulepšavanja.

Morate računati na to da svaki potencijalni finansijer vrlo dobro zna kretanja cena na tržištu. Ako i ne zna cene određenim pojedinosti, verujte, saznaće. Iz tog razloga je veoma bitno da se cene u finansijskoj konstrukciji napišu realne i onakve kakve su na tržištu.

U ovom delu je potrebno napisati pod tačkom broj 1 cenu nabavke robe za rad. U to ulazi cena proizvodnje, transporta i carinskih i poreskih troškova ako je roba iz uvoza. Nakon toga je potrebno navesti cene svih usluga partnerskih lica od kojih vaše poslovanje zavisi.

Svaki finansijer zna da u savremenom svetu je marketing veoma važna stvar pri poslovanju. Iz tog razloga potrebno je navesti taksativno marketinške aktivnosti i cenu svake od aktivnosti pojedinačno.

U delu „Ostali troškovi“ ispisati sve tekuće pretpostavljene troškove kao što su gorivo, troškovi mobilnog i fiksnog telefona, troškovi interneta, dnevnice aktivista koji učestvuju u marketinškim aktivnostima, cene repro materijala, poštanski troškovi, troškovi drugih aktivnosti ako ste ih planirali kao na primer humanitarne aktivnosti i tako dalje.

U sklopu pripreme i realizacije svakog projekta ili poslovne ideje postoje takozvani „Neplanirani troškovi“. U finansijskoj konstrukciji se oni obavezno navode jer je nemoguće do krajnjih detalja sve predvideti i isplanirati troškove. Zato je potrebno imati deo budžeta koji je namenjen za tu namenu. Ta cifra ne sme da bude prevelika kako nebi bilo sumnjivo i naravno ona se uvek mora utrošiti na ono što nije navedeno u prethodnim stavkama, a ima veze sa vašim poslovanjem ili realizacijom projekta.

Finansijska projekcija. Ovo je druga, isto tako najvažnija stavka vašeg Biznis plana. U prethodnoj stavci u Finansijskoj projekciji navedeno je kolika sredstva i za šta su potrebna. Ovde je potrebno opisati njihovo trošenje i na osnovu toga u kom vremenskom periodu će vaše aktivnosti vratiti uloženi novac.

Plan ostvarivanja profita mora da sadrži tačan plan aktivnosti koje će te vršiti kako biste ostvarili profit. Ovaj plan se radi kratkoročno i dugoročno. Kratkoročni plan se radi za period od 3 – 5 godina, dok se dugoročni plan radi za period od 5 – 10 godina. U svakom je potrebno opisati detaljno način poslovanja i prihode od poslovanja.

Na osnovu toga će se doneti zaključak u kom vremenskom periodu će se vratiti uloženi novac.

Troškovi po mesecima ili na godišnjem nivou su veoma bitni u ovom segmentu vašeg biznis plana. Gore ste naveli vaš plan priliva novca, a ovde morate navesti mesečne troškove. Te troškove ste već tabelarno ili opisno spomenuli u Finansijskoj konstrukciji. Sada je samo bitno da ih podelite po mesecima ili godinama poslovanja.

Zna se da je ostvareni profit jednako zarada minus troškovi. Na osnovu ovih informacija finansijer ima jasnu sliku vašeg poslovanja, ozbiljnosti i pristupa poslovanju. Nakon čitanja ovoga može da donese neku načelnu odluku da li želi ili ne želi da uloži svoj novac u vašu projektno-poslovnu ideju.

SWOT analiza. Ovaj vid analize je presudan kod odlučivanja finansijera da li da uloži novac ili ne. Kroz četiri tačke taksativno se opisuju sve vaše prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnje. I to bi na primer trebalo vako da izgleda:

Primer jedne SWOT analize: "Uvoz Bubble Football opreme iz Kine u Srbiju"

Prednosti (Strengths)

- Nov proizvod na tržištu
- Velika zainteresovanost
- Nema konkurencije
- Lako održavanje
- Jednostavno za korišćenje
- Veliko tržište
- Multifunkcionalni proizvod
- Mogućnost primene na raznim događajima i manifestacijama
- Višegodišnje organizaciono iskustvo investitora
- Fleksibilnost investitora pri dogovoru o iznajmljivanju opreme za višednevne događaje
- Nov i detaljno osmišljen agresivni marketinški nastup
- Obezbeđena sredstva za marketing
- Obezbeđena sportska hala

Slabosti (Weaknesses)

- Lokacija čuvanja opreme
- Prevoz opreme od magacina do lokacije iznajmljivanja
- Osetljiv material lopte
- Habanje
- Bušenje ili drugo oštećenje
- Preklapanje termina iznajmljivanja
- Nedovoljni kapacitet opreme
- Odbijanje zakupljivača da potpišu Izjavu o odgovornosti i obavezi izmirivanja novčane naknade usled štete

- Marketing preko društvenih mreža
- Organizovanje turnira i zabava
- Novi vid rekreativnog sporta
- Širenje tržišta izvan teritorije Grada Novog Sada
- Otvaranje predstavništava
- Poslovna saradnja sa bankama
- Poslovna saradnja sa sportskim firmama
- Poslovna saradnja sa ostalim firmama velikog kapaciteta
- Povećanje kapaciteta ponude i usluga

- Pojavljivanje konkurencije
- Poteškoće pri naplati potraživanja
- Reketiranje
- Ulazak "Velikih igrača" u posao
- Povoljnije cene konkurencije
- Nezainteresovanost građana
- Prezasićenje tržišta
- Slabija potražnja
- Loša procena pre ulaska u investiciju
- Spora isporuka proizvođača opreme iz Kine
- Problemi pri carinjenju
- Nepoštovanje dogovorenih rokova sa proizvođačem i špediterom

Mogućnosti (Opportunities)

Pretnje (Threats)

2.6.2. Strategija poslovanja u kriznim situacijama

Strategija poslovanja najviše zavisi od vaše kreativnosti. Ne možemo se previše zadržavati na primerima i ranijim iskustvima u pisanju i realizaciji Strategija poslovanja jer ih ima jako puno. Svaka Strategija je specifična i posebna. Strategiju poslovanja i pristupa krajnjem korisniku određuje samo investitor, odnosno onaj koji vodi posao ili projekat, a sve u zavisnosti od tržišta i mogućnostima na istom.

Postoje razni uticaji na formiranje Strategije kao što su: platežna moć krajnjeg korisnika, veličine tržišta, specifičnosti tržišta, mentalitet, internet pismenost krajnjeg korisnika, zainteresovanost, broj konkurenata, vrsta važe uluge ili proizvoda, cena usluge ili proizvoda, način pristupa investitora, interesovanja krajnjih korisnika, mediji koji najviše utiče na odluku krajnjih korisnika i tako dalje.

Ovde ćemo naveti primer Strategije poslovanja u 4 tačke u ekonomskoj krizi:

Intenziviranje aktivnosti marketinga. Uprkos izrazitom i široko rasprostranjenom mišljenju da u trenucima ekonomske krize preduzetnik/preduzeće treba značajno da smanji marketinške aktivnosti, svetski koncept je da ih treba samo racionalizovati, ali i intenzivirati. Smanjenje troškova marketinga, je najluđa stvar koju bi firma trenutno mogla da uradi.

Računica je jednostavna. Trenutno je manje novca u novčanicima potrošača. Ako su potrošači prestali da kupuju vaše proizvode i usluge, morate se potruditi više nego ikada ranije da vratite taj deo poslovanja ili pronađete nove poslove koji bi ih zamenili. Morate pronaći pametne načine da doprete do potrošača i ohrabrite ih da ponovo kupuju.

ŠTA TO KONKRETNO ZNAČI? ILI ŠTA BISTE MOGLI DA URADITE?

- Pojačajte kontakte sa postojećim, a posebno ranijim kupcima u cilju obnove saradnje. Dajte im trenutne akcijske popuste preko specijalnih promocija i druge vrste podsticaja prodaji (Remarketing),
- Isto tako, korisno je uvesti prikladne nagradne programe za lojalne kupce (Loyalty Card),
- Pojačajte oglašavanje,
- Intenzivirajte tehnike unapređenja prodaje, recimo besplatne uzorke proizvoda, kupone za privilegovanu cenu, demonstracije i probe itd.
- Treba kontaktirati najveći mogući broj kupaca i pitati ih šta možete učiniti za njih. Treba pospešiti njihovu lojalnost brigom o njima i njihovim potrebama. U tome budite vi inicijator.

Nuđenje posebnih usluga kupcima. Ozbiljan izazov, pored privlačenja kupaca za svaku firmu, je njihovo zadržavanje. Problemi u poslovanju se pojavljuju u uslovima recesije.

Apsolutno najgora stvar koju možete učiniti u recesiji je da pretpostavite da možete da nastavite sa prodajom istog proizvoda ili usluge, istim starim potrošačima na isti načini po istim cenama.

U uslovima recesije, svaki kupac mnogo više ceni ono što daje proizvođaču i očekuje mnogo više za svoj novac. To znači da morate dati više usluga za manje novca nego što ste do sada radili.

Kupac ne samo da traži visoko kvalitetan proizvod nego i izuzetne usluge vezano za prodaju. Ako želite da ga zadržite onda morate da održite njegovo zadovoljstvo vašim

proizvodom, odnosno uslugama i ukupnim prodajnim i postprodajnim odnosom prema njemu.

Ne potcenjujte kupca nudeći mu niži kvalitet proizvoda u uslovima krize... Ne varajte ga u vezi kvaliteta. Vratit će vam se kao bumerang. Čim to kupac utvrdi, napustit će vas.

Dakle, "ključ" zadržavanja kupca je u postizanju zadovoljstva kupca odnosom sa vašom firmom.

PITANJE JE, KAKO TO POSTIĆI?

To znači da mu moramo ponuditi:

- ✓ kvalitetan proizvod,
- ✓ primerene cene,
- ✓ prikladno pakovanje proizvoda,
- ✓ ljubazan osmeh na licu i prijateljski stav.

Osigurajte mu brže rokove isporuke, dostavu, više modela plaćanja, kvalitetan servis, primenite savremene tehnologije poslovanja, inovacije i sl.

Analiza i smanjivanje troškova. Ova strategija se odnosi na preciznu analizu svih roškova sa ciljem da se eliminišu oni suvišni troškovi koji nisu striktno vezani za poslovni proces i njegove ciljeve u celini.

Nikako ne smanjujte one troškove koji su u funkciji prodaje.

Ne tražite uštede samo u otpuštanju radnika.

U KOJIM SEGMENTIMA BI TREBALO SMANJITI TROŠKOVE?

Ponekad vas recesija natera na neke korake koje je odavno trebalo da napravite.

Prva stvar je kako da efikasnije iskoristite postojeće resurse, a druga gde biste mogli da dođete do istih osnovnih resursa po nižoj ceni, što često znači posmatranje izvan granica lokala, grada ili geografskog regiona.

Takođe, ne možete kada smanjujete troškove to činiti na svim poljima. Na primer, apsolutnim smanjivanjem troškova na nivou svih sektora za 10%. Neki sektori poslovanja u ovom trenutku, mogu imati veću važnost nego ostala.

Sprečavanje panike u preduzeću i izgradnja pozitivnog ambijenta. U uslovima krize, okruženje firme najčešće deluje negativno na zaposlene. Šire se glasine, konstruišu otpuštanja, mediji svakodnevno objavljuju negativne vesti i prognoze, što stvara jednostavno rečeno, negativan ambijent za poslovanje.

U takvim trenucima treba širiti pozitivna razmišljanja, stvarati elemente takvog ambijenta u firmi, razrađivati ideje o razvoju, fokusirati usmerenost zaposlenih i menadžmenta na dugoročne ciljeve i planove za budućnost.

I ponovimo, kriza se ne rešava otpuštanjem radnika, već kreiranjem poslova.

Jednostavno rečeno, treba shvatiti krizu samo kao jednu trenutnu negativnu poslovnu fazu, doba „velikog pospremanja“ u kojoj treba preispitati optimalnost rešenja svih poslovnih funkcija i asortimana.

2.7. Načini finansiranja

Finansije kao osnova za realizaciju svakog projekta ili poslovne ideje mogu da se obezbede na nekoliko načina. Svakako da je najbolji način imati svoja finansijska sredstva i uložiti ih u privatni posao ili realizovati planirani projekat. Ali vrlo često nije taj slučaj.

Najzastupljeniji u svetu način pribavljanja sredstava su bankarski krediti. Postoje bankarske usluge raznih namenskih kredita kao i keš kredita. Da biste dobili neki od namenskih kredita potrebno vam je da uradite detaljan Biznis plan koji će opisati vašu investiciju, količinu potrebnog novca, plan i garancije povratka uloženog novca. Svaki dobro osmišljeni Biznis plan, odnosno poslovna ideja će dobiti veoma lako potrebna sredstva ili bar veći deo potrebnih sredstava. Način isplate kredita i njegova visina zavisi od samog namenskog kredita i poslovne politike banke.

Investicioni fondovi i razni drugi fondovi za finansiranje i sufinansiranje projekata su veoma popularni u projektnom i poslovnom svetu. Mada politika fondova pri dodeli sredstava je različita. Najčešće oni funkcionišu po principu refundacije troškova, odnosno potrebno je da u svom budžetu imate obezbeđena sredstva za realizaciju poslovne ideje ili projekta, a utrošeni novac vam refundira fond kod koga ste aplicirali. I ovde je svakako jako bitno da imate jasno i profesionalno opisanu poslovnu ili projektnu ideju.

2.8. Odlučivanje i nabavka

Završili ste sve gore navedene radnje. Dobili ste potrebne informacije i uspeali da obezbedite izvor novac za vašu investiciju ili projekat. Sada na red dolazi donošenje odluke.

Odluke koje morate da donesete pre naručivanja robe su sledeće:

1. Odluka kojoj ciljnoj grupi se obraćate,
2. Ko će sve biti u vašem projektno-poslovnom timu,
3. Tržište na kome ćete poslovati,
4. Vrste marketing aktivnosti,
5. Od kog proizvođača ćete nabaviti robu,
6. Kako ćete poslovati i na koji način ćete vratiti uloženi novac i
7. Od koga i na koji način ćete nabaviti novac za investiciju ili projekat.

Donošenjem ovih odluka dobijate jasnu i nedvosmislenu sliku o tome šta i na koji način radite. Kome ćete ponuditi svoj proizvod ili pružiti uslugu. Kako ćete pristupiti svom potencijalnom krajnjem korisniku i tržištu. I gde ćete po najpovoljnijim uslovima nabaviti potrebnu robu za vaš rad.

3. Održavanje poslovanja

Održavanje poslovnih aktivnosti ili projekta je najzahtevniji i najdugotrajniji proces tokom poslovanja. Suštinski to je: poslovanje. Sve što se napravi ili formira zahteva održavanje. Tako i vaša poslovna ideja.

Gore navedene stvari predstavljaju postupak (proces) pripremnih radnji pred početak poslovanja ili rada na projektu. Kada poslovanje počne počinje proces njegovor razvoja i unapređivanja.

U tim slučajevima najbitnije je da slušate glas tržišta i poslovanja. Posao održavanja ili poslovanja je neprekidna trka sa vremenom i trendovima. Svako može da vas ugrozi pa i vi sami sebe. Konkurencija je nemilosrdna i prati vaš svaki korak kako bi pronašli neku vašu slabu tačku ili grešku i iskoristili je protiv vas.



Održavanje (nazvaćemo ga Održavanje poslovanja) zahteva kontinualne analize i praćenje stanja na tržištu. U tu grupu spadaju:

- Analiza poslovanja,
- Uklanjanje grešaka u poslovanju,
- Unapređenje poslovanja,
- Praćenje tržišta,
- Analiza prometa,
- Praćenje konkurencije i
- Analiza finansija.

Analiza poslovanja. Na prvom mestu je svakako da vršite analizu samog sebe i svog poslovanja. Ako ne ustanovite svoje greške i „rupe“ u poslovanju biće vam teško da postignete željeni cilj.

Poslovanje vam je kao brod. Dok je nov i neoštećen on lepo plovi. Ako se pojavi rupa, on će propuštati vodu i ako je ne pronađete i ne zakrpite na vreme, vrlo brzo ćete potonuti.

Analizu ćete vršiti na osnovu podataka dobijenih od krajnjih korisnika i na osnovu informacija o prometu robe i usluge. Najčešće mala i srednja preduzeća postavljaju u svojim objektima Knjigu utisaka. To je čest ali ne tako efikasan način prikupljanja informacija o vašem poslovanju nakon čega bi ste mogli da uradite grubu analizu.

Svakako najbolji i najkvalitetniji način prikupljanja povratnih informacija od krajnjih korisnika jeste Anкета. Potrebno je na svakih par meseci ili dva puta godišnje izvršiti anketiranje svojih korisnika. Postaviti im pitanja o vašem poslovanju, odnosno o vašem proizvodu ili usluzi. I na kraju ankete, obavezno ostaviti prostor za predloge i sugestije.

Anonimnu anketu će vam svako popuniti i toliko izaći u susret. Tu ćete dobiti pregršt raznih informacija nakon čega ćete moći da izvršite njihovu analizu i dobiti informacije na osnovu kojih ćete formirati sliku vašeg poslovanja iz ugla krajnjih korisnika.

Ta slika je preduslov da pronađete „rupu“ u poslovanju i zakrpite je.

Uklanjanje grešaka u poslovanju. Prvi korak ste izvršili i dobili povratne informacije od krajnjih korisnika. Formirali ste sliku svog poslovanja. Sada stupa na snagu sledeći korak. Uklanjanja grešaka u poslovanju.

Naravno, treba naglasiti da sve primedbe i sugestije koje su vam navedene u anketi ne treba u celini uzimati zdravo za gotovo. Potrebno je u poslovnom svetu imati i svoj stav. Tako da neke stvari u svom poslovanju, a koje su vam zamerene, ako smatrate da su u redu i da tako treba, možete i da ostavite. Ostale primedbe koje ste dobili, a niste bili svesni tih propusta, potrebno je preispitati, ispraviti i postaviti na pravi put.

Unapređenje poslovanja. Unapređenje poslovanja je takođe posao koji morate konstantno da vršite. Osvežavanje i „ubacivanje“ novih usluga ili proizvoda, kao i unapređivanje marketinškog pristupa je sa gledišta trgovačke psihologije veoma delotvorno kod krajnjih korisnika.

Unapređivanjem svog poslovanja dajete na značaju vašim krajnjim korisnicima, a oni će to da shvate kao međusobnu interakciju i znaće to da cene. Njihovu zahvalnost ćete dobiti kroz kupovinu vašeg proizvoda ili porišćenje vaše usluge. Pažnja koju pružite krajnjem korisniku je delotvorna koliko i odlična marketinška aktivnost.



Praćenje tržišta. Baviti se privatnim poslom je jedna velika bitka samo bez oružija. Postoje uvek oni koji diktiraju pravila i trendove, oni koji prate i oni koji ne žele da posluju prema utvrđenim pravilima igre. Ovo poslednje je veoma rizično i u većini slučajeva se ovakvo poslovanje završi mnogo brže od planiranog.

U savremenom svetu u svim granama privrede, trendovi proizvoda, usluga i poslovanja generalno se menjaju velikom brzinom. Zato je važno biti u toku i oslušivati potrebe i zahteve tržišta.

Opet, tržište su vaši krajnji korisnici. Kao što ste dobili informacije o vašem poslovanju, tako možete da dobijete informacije i o željama i potrebama krajnjih korisnika. Ovo je još jedna veoma bitna i potrebna informacija za unapređenje vašeg poslovanja.

Praćenjem stanja na tržištu otvarate sebi mogućnost za isticanje lične kreativnosti i „ubacivanjem“ inovacija u spektar svoje ponude i poslovanja. To se žargonski rečeno zove: „Plivanje“. Isto kao i brod. Potrebno je ostati na površini i ne dozvoliti da se udavite.



Analiza promena. Da bi ste znali da li ste učinili ispravne korake pri promeni poslovanja i pružanju inovacija, potrebno je da izvršite analizu učinjenih promena. To se vrši tako što pratite zainteresovanost krajnjeg korisnika za vašu uslugu ili proizvod i upoređujete ponudu i potrežnju.

Naravno, ako je potražnja velika za uslugom ili proizvodom uspeli ste, ali ako je potražnja ista kao i pre promena ili možda još i manja, onda ste u problemu. Tada se pali crvena alarm lampica. U tom momentu je potrebno uraditi sve prethodne korake ponovo sa većom pažnjom i posvećenošću.

Praćenje konkurencije. Veliki brat u poslovnom svetu postoji. Svako svakoga prati i pored toga što prati svoje poslovanje, prati i poslovanje direktnih konkurenata.

U poslovnoj trci je isto kao i u atletici. Biti ispred svih i biti prvi. A da bi ste bili ispred ostalih morate pratiti poslovanje konkurencije.

Tržište je zahtevno i veoma razmaženo. Lako se prihvati vašeg proizvoda ili vaše usluge, ali isto tako vas i zaboravi brzo. Da bi ste ostali na površini „poslovnog okeana“ morate konstantno da upoređujete vaše i poslovanje vaše direktne konkurencije. Svaka slabost vaše konkurencije je za vas prilika da popunite prazan prostor i obrnuto. Iz tog razloga je potrebno biti veoma oprezan i obazriv. U privatnom poslu nema vremena za spavanje. Privatni posao ne zna za vreme i doba dana.

Analiza finansija. Tokom priprema za početak poslovanja formirali ste finansijsku konstrukciju i projekciju u okviru Biznis plana gde su finansijska sredstva jasno raspoređena i namenjena.

Kada ste počeli sa svojim poslovanjem počeli ste da ostvarujete prihode ali i da pravite rashode. Veoma je važno pratiti tok novca koji ulazi u vašu kasu i novca koji izlazi iz nje. Ovo je veoma važno iz razloga da se ne bi novac nekontrolisano trošio i kako bi ste imali konstantan uvid u trenutno finansijsko stanje firme ili projekta. Na osnovu ovih informacija, moći ćete da isplanirate dalje svoje aktivnosti.

4. Upravljanje resursima

U organizacionim studijama, upravljanje resursima je efikasno i efektivno raspoređivanje resursa jedne organizacije kada su potrebni. Takvi resursi mogu da uključuju finansijske resurse, inventar, ljudske veštine, proizvodne resurse ili informatičke tehnologije.



U oblasti upravljanja projektima ili poslovanjem, razvijeni su procesi, tehnike i filozofije upravljanja resursima. Kao što smo i naveli gore, resursi su sve materijalne, nematerijalne stvari i ljudi koji su sastavni deo vašeg poslovanja ili projekta. Upravljanje svim tim resursima je kompleksno i zahteva ozbiljan pristup.

Najzastupljeniji proces upravljanja resursima jeste upravljanje ljudskim resursima. Sve materijalne ili nematerijalne stvari su zamenjive, ali ljudski faktor, pa čak i u digitalno informacionom vremenu u kome živimo je nezamenjiv. Kako biste dobili što efikasniji i produktivni rad morate da vodite računa o ljudskim resursima, odnosno o svojim zaposlenima.

Ne zaboravite! Ako su zaposleni zadovoljani, bićete i vi.

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na praksu i politiku koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva organizacije, na taj način što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti ostvari dobre rezultate za organizaciju.



Ciljvi menadžmenta ljudskih resursa. Najbolje se može objasniti uloga koju imaju organizacione celine za ljudske resurse postavljanjem glavnih ciljeva koje ova tela treba da dostignu u ime organizacije kao jedinke ili uz pomoć drugih odeljenja. Temelj celokupne aktivnosti u oblasti ljudskih resursa predstavljaju četiri cilja.

Prvi cilj menadžmenta ljudskih resursa jeste da obezbede, koliko god je moguće, da organizacija bude sačinjena od odgovarajućih ljudi, kako bi mogla da iskoristi ljudski resurs koji joj je potreban. To podrazumeva utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojim će raditi različite grupe zaposlenih (ili spoljnih saradnika-Freelancera), odabir i razvoj lica koja treba da ispune svoju ulogu: pravih ljudi sa odgovarajućim sposobnostima koji će pružiti svoje usluge onda kada te usluge budu potrebne organizaciji.

Drugi cilj se odnosi na rad, kada se dođe do željene radne snage, menadžeri ljudskih resursa moraju voditi računa o tome da pojedinci budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se njihov rad i njihova uloga maksimalni iskoristila. S toga su bitni, obučavanje i razvoj, kao i sistemi nagrađivanja, koji podstiču zalaganje radnika i usmeravaju ih na radne ciljeve.

Da bi se postigli ciljevi u vezi sa radom, specijalisti za ljudske resurse treba da doprinesu disciplinovanju zaposlenih na efektivan i adekvatan način i to kada se individualno ponašanje ili standardi rada ocene kao nezadovoljavajući.

Treći niz primarnih ciljeva u gotovo svakoj organizaciji odnosi se na ulogu koju organizaciona celina za ljudske resurse ima u efektivnom menadžmentu promena. Za većinu organizacija promena više ne nastaje kao posledica nekog spoljašnjeg faktora. Naprotiv, ona je unutrašnja, gotovo neprestana i pokreće je stalna potreba za inovacijom isto koliko i pritisci okruženja. Promena se javlja u različitim oblicima. Nekada je ona mahom strukturalna i zahteva reorganizaciju aktivnosti ili uvođenje novih ljudi u određene uloge.

Ključne aktivnosti odnose se na angažovanje i razvoj ljudi sa neophodnom sposobnošću da budu vođe i pokrenu proces promena, zapošljavanje agenata za promene koji utiču na prihvatanje promena i uspostavljanja sistema nagrađivanja, podupirući pri tom proces promena.

I na kraju četvrti tip ciljeva u savremenom poslovnom okruženju jednako važan kao i ostali, ne odnosi se prvenstveno na postizanje konkurentne prednosti. Po prirodi je administrativan i usredsređen na postizanje ostalih tipova ciljeva. Delimično se izvodi i da bi se pomoglo dobro vođenje organizacije. Stoga je neophodno beležiti precizne i jasne podatke o svim zaposlenima ponaosob: njihova dostignuća u radu, prisustvo i rezultate njihovog obučavanja, rokove i uslove zaposlenja, kao i lične podatke. Takođe, postoji i pravni aspekt administrativnih aktivnosti, jer se poslovi moraju obavljati u skladu sa zakonom. Dodatni pravni zahtevi odnose se na praćenje zdravstvenog sistema i sistema zaštite na radu, kao i

na sklapanje ugovora sa novim radnicima. Kada je reč o usklađivanju sa zakonskim regulativama kao što suminimalni nacionalni dohodak i regulative koje se odnose na radno vreme –najbitnije je precizno vođenje podataka.



Planiranje ljudskih resursa. Svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenoj ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti. U tom smislu predviđase ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke. Tako su: smanjenje troškova, ekspanzija na nova tržišta, zahtevi nove tehnologije, demografske promene, globalizacija i sl. samo neki od izazova kojima treba na adekvatan način da odgovori proces planiranja ljudskih resursa. Kao rezultat pogrešno sprovedene funkcije planiranja ljudskih resursa može se desiti da organizacija ne ispunjava postavljene ciljeve, da ih ne ostvaruje na efikasan način ili pak da potrebe za ljudskim resursima ostaju nezadovoljene.

Najkraće rečeno, planiranje ljudskih resursa ima za cilj da ostvari konkurentsku strategiju organizacije tako što će da obezbedi odgovarajući broj zaposlenih, obuci ih tako da su sposobni da odgovore zahtevima posla i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni zaposleni.

U stručnoj literaturi je izraženo mišljenje da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza:

- Analiziranje okruženja,
- Predviđanje potreba za ljudskim resursima,
- Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa,
- Donošenje planova,
- Uspostavljanje povratne sprege.

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvideti mogućnosti obezbeđivanja radne snage, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, tj. osoblje koje je već zaposleno u kompaniji. Da bi analiza internih kandidata bila potpuna, potrebno je najpre analizirati podatke o pojedinačnim zaposlenima i to podatke o njihovim sposobnostima koji su imali pre dolaska u organizaciju, sposobnostima koje imaju u datom momentu i podatke o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog. Za analizu stanja interne ponude kandidata od naročitog je značaja i analiza sledećih faktora (u odnosu na celokupnu organizaciju): broj zaposlenih po

funkciji/random mestu, odeljenju, zanimanju, zvanju, sposobnostima, kvalifikacijama, godinama, radnom stažu, učinku. Predviđanje interne ponude zaposlenih dovodi se u vezu i sa već postojećim trendovima u organizaciji koji se odnose na dosadašnje promene i kretanje zaposlenih kao npr. koliko ljudi je promovisano, premešteno ili koliko njih je otišlo iz organizacije.

Od svih procesa koje smo nabrojali najsloženiji je donošenje planova ljudskih resursa, to je proces koji zahteva mnogo strpljenja i sposobnosti menadžera. U stručnoj literaturi je izraženo mišljenje da, ukoliko se želi doneti adekvatan plan ljudskih resursa potrebno je, najpre, analizirati odnos između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanjem ljudskih resursa.

5. Upravljanje troškovima i finansijama

Upravljanje troškovima i finansijama projekta ili firme predstavlja skup svih akcija neophodnih za planiranje, nadgledanje i kontrolu troškova tokom životnog ciklusa projekta, uključujući procenu projekta ili investicije i izračunavanje troškova u ranim fazama projekta ili investicije.



Upravljanje troškovima projekta ili preduzeća podrazumeva procenjivanje troškova svake grupe poslova, podsistema i celokupnog projekta ili investicije, odnosno ustanovljava budžet za celokupan projekat, odnosno investiciju. Ono takođe, obuhvata poređenje planiranih vs. stvarnih troškova napravljenih na različitim tačkama u projektu ili preduzeću i procenu preostalih troškova, kao i ažuriranje procene konačnih troškova. Troškovi izvođenja treba da budu merljivi i izračunljivi. Troškove bilo kakve promene treba izračunati, dogovoriti i dokumentovati.

Troškovi projekta ili preduzeća treba da uključuju odgovarajuću alokaciju opštih stavki kao što su kancelarijski poslovi i podrška. Budžet projekta treba da obuhvata sumu novca koja se drži u rezervi za finansiranje neizvesnih (nepredviđenih) događaja kao što su nepredvidljive situacije, dodatni zahtevi ili prekoračenje troškova. Fondovi treba da budu na raspolaganju da se pokriju povoljni rezultati kao što je uspešno upravljanje rizikom ili realizacija povoljnih mogućnosti.

Iznos plaćenog rada mora biti u skladu sa onim što je projekat ili preduzeće stvarno isporučilo i sa onim što je precizirano uslovima plaćanja u ugovoru. Menadžment projekta ili preduzeća primenjuje metode za nadgledanje, proveru i razumevanje stvarnog stanja isporuke, što treba da bude fakturisano i stvarnog korišćenja resursa (kao što je plaćanje podizvođača, sati sa kontrolnih kartica radnika).



Upravljanje finansijama projekta ili preduzeća obezbeđuje da u svim fazama projekta ili investicije menadžment zna koliko se finansijskih sredstava zahteva za svaki vremenski interval. Sredstva koja se zahtevaju zavise od troškova projekta ili investicije i podinvesticije,

vremenskog plana i uslova plaćanja. Menadžment takođe analizira raspoloživost finansijskih sredstava i koriguje premalo ili prekomerno trošenje.

Trebalo bi da postoje fondovi ("amortizer" ili "plovak" ili "nepredviđene situacije") koji su na raspolaganju u slučaju neočekivanih zahteva tokom životnog ciklusa projekta ili tokom poslovanja preduzeća. Kada se koriste, plaćanja unapred treba tretirati sa posebnom pažnjom. U slučaju izdataka, prilive i odlive gotovine treba izračunavati i procenjivati. Odgovarajuće akcije i sistem povratne sprege upotpunjuju aktivnosti upravljanja.

Finansiranje projekta ili investicije obuhvata proces sakupljanja sredstava na najobazriviji i najpovoljniji način. Postoje različite mogućnosti za finansirane projekata ili investicije, programa i portfolija, kao što su interni fondovi, bankarski zajmovi ili sredstva od konzorcijuma po principu izgradi-koristi-predaj ili izgradi-poseduj-koristi-predaj (BOT ili BOOT). Funkcija blagajne u okviru organizacije će svakako biti uključena, ili će voditi te aktivnosti. Ove mogućnosti potrebno je ponovo razmotriti za određeni projekat ili investiciju i blagovremeno odabrati jednu za otpočinjanje projekta ili investicije.

Mogući koraci procesa upravljanja troškovima:

- ✓ Analizirati i opredeliti se za sistem upravljanja troškova investicije, projekta, programa ili portfolija.
- ✓ Proceniti i vrednovati troškove svake grupe poslova, uključujući i opšte troškove.
- ✓ Ustanoviti elemente nadgledanja i kontrole troškova, kao i upravljanje inflacijom i valutom ukoliko je neophodno.
- ✓ Definisati ciljeve troškova.
- ✓ Izračunati stvarnu iskorišćenost sredstava i napravljene troškove ili izdatke.
- ✓ Uzeti u obzir sve moguće promene i zahteve.
- ✓ Analizirati odstupanja i njihove uzroke, porediti stvarne i planirane troškove.
- ✓ Predvideti trendove trošenja i konačne troškove.
- ✓ Razviti i primeniti korektivne akcije.
- ✓ Ažurirati procenu troškova imajući u vidu promene.
- ✓ Dokumentovati stečeno iskustvo i primeniti ga u budućim projektima ili investicijama.

Mogući koraci procesa upravljanja finansijama:

- ✓ Analizirati finansijske mogućnosti ili modele za investiciju, projekat, program ili portfolio.
- ✓ Pregovarati sa mogućim izvorima sredstava i odrediti relevantne uslove.
- ✓ Izabrati izvor finansiranja projekta ili investicije.
- ✓ Raspodeliti budžet na troškovne stavke, analizirati plaćanja unapred.
- ✓ Izračunati iskorišćenost finansijskih sredstava i prilive i odlive gotovine za investiciju, projekat, program ili portfolio.
- ✓ Ustanoviti i kontrolisati procese, kao i ovlašćenja za izvršenje plaćanja.
- ✓ Prepoznati odnosno ustanoviti i kontrolisati računovodstvene i revizorske sisteme.
- ✓ Uzeti u obzir promenu iskorišćenosti finansijskih sredstava i budžet koji je na raspolaganju.
- ✓ Potvrditi i upravljati budžetima koji pokrivaju napravljene troškove.
- ✓ Dokumentovati stečena iskustva i primeniti ih u budućim projektima ili investicijama i podinvesticijama.

REZIME Marketing plana:

Sažeti pregled Marketing plana u pogledu ciljeva i sagledanih rezultata. Kao i kod Poslovnog plana piše se na kraju, nakon što ste detaljnim odgovorima na dole navedena pitanja definisali svaki segment budućih marketing aktivnosti i sagledali očekivane rezultate.



SITUACIONA ANALIZA

Treba da pokažete gde ste u trenutku pripreme Marketing plana i šta se dešava u vašem poslovnom okruženju i kako ono utiče ili može da utiče na vaše poslovanje.

- ✓ Analiza industrije (grane delatnosti)
- ✓ Analiza prodaje
- ✓ Analiza konkurencije
- ✓ Analiza kupaca
- ✓ SWOT analiza
- ✓ Analiza dosadašnjih marketinških aktivnosti

CILJEVI

Prilikom definisanja ciljeva treba imati u vidu pravilo postavljanja ciljeva, a to je da: ciljevi moraju biti iskazani brojačno, da su vremenski ograničeni, da su merljivi i realni ili ostvarivi.

U ovom odeljku definišete ciljeve planiranih marketing aktivnosti.

- ✓ Ciljevi poslovanja
- ✓ Marketing ciljevi

MARKETING STRATEGIJA

- ✓ Ciljno tržište
- ✓ Profil kupca
- ✓ Kanali komunikacije i put do kupca

MARKETING PROGRAM

- ✓ Proizvod
- ✓ Cena
- ✓ Prodaja (distribucija)
- ✓ Promocija
- ✓ Postprodajni servis
- ✓ Programi lojalnosti kupaca

PLAN IMPLEMENTACIJE

- ✓ Plan aktivnosti (šta, ko, kada, kako, koliko i sl.)

PRAĆENJE I OCENA REZULTATA

- ✓ Model praćenja i ocene rezultata
- ✓ Kriterijumi ocene rezultata

FINANSIJSKE INFORMACIJE

- ✓ Finansijske pretpostavke
- ✓ Potreban budžet
- ✓ Projekcija prodaje
- ✓ Očekivana zarada na nivou marketing aktivnosti

PLAN „ŠTA AKO?“

- ✓ Simptomi neuspeha
- ✓ Alternativne aktivnosti

Pri svakom planiranju i upravljanju marketingom organizacije potrebno je postupiti po gore navedenim tačkama. Svaki od navedenih koraka je važan segment u razvoju vašeg poslovanja. Detaljnim i ozbiljnim pristupom upravljanju marketingom pravite sebi lakši put do uspeha.

7. Upravljanje rizikom i prilikama

Pojam rizik se može čuti u svakodnevnom životu. Koliko puta smo izgovorili rečenice: *ne mogu, to je veliki rizik, ili da bih to uradio morao bih mnogo da rizikujem.*

Rizik je neizbežan u Upravljanju projektima i poslovanjem, veliki i složeni projekti sa velikim spoljnim i unutrašnjim uticajima su samo neki od razloga da se riziku obrati posebna pažnja.

U upravljanju projektima i poslovanjem, rizici su uglavnom štetni i kada se dogode uglavnom utiču na povećane troškove i kašnjenje pri realizaciji projekta i poslovnih aktivnosti. I pored svih mera koje preduzimamo, rizik ne možemo da kontrolišemo, što predstavlja dodatni i veliki problem u upravljanju rizicima.



Upravljanje rizikom i prilikama je tekući proces koji se odvija tokom svih faza životnog ciklusa projekta i poslovanja.

Menadžment je odgovoran da svi rade proaktivno, svesni rizika i prilika, posvećeni procesu upravljanja rizikom, na uključivanju zainteresovanih strana u taj proces i kada je to potrebno, na dobijanju odgovarajućih eksperata kao konsultanata koji treba da podrže upravljanje rizikom projekta ili poslovanja.

Široko korišćena tehnika za smanjivanje nesigurnosti koja okružuje bilo koji određeni rizik zasnovana je na principu uzastopnosti, smanjenju nesigurnosti procene kada je stavka podvrgnuta proceni dekomponovana na svoje sastavne delove. Zbir svih varijansi procene podstavki manji je od varijanse cele stavke. Da bi se umanjila varijansa procene troškova projekta ili investicije, te stavke troška sa višim varijansama dekomponovane su kako bi se umanjila nesigurnost procena. Proces dekompozicije uspešno se ponavlja sve dok varijanse svih komponenti troškova ne budu ispod prihvatljive granice.



Kvalitativna procena rizika i prilika rangira rizike i prilike prema njihovoj važnosti, kao funkciju njihovog uticaja i verovatnoće pojavljivanja. Rangiranje se koristi za odluku o tome koja strategija treba da se upotrijebi za savladavanje svakog rizika i prilike. Na primer, rizik možete eliminisati, ublažiti ga, podeliti ga, preneti ga ili se osigurati protiv njega, razviti plan za nepredviđene slučajeve ili ga pasivno prihvatiti. Slične strategije se usvajaju i za prilike. Rizici koji su neprihvatljivi i prilike koje treba iskoristiti, zahtevaju odgovarajući plan reakcije. Plan reakcije može uticati na mnoge procese projekta ili poslovanja, zahtevajući napor kompetencija iz tri opsega elemenata kompetentnosti. Izvršavanje plana reakcije na rizik i priliku mora se kontrolisati i neprekidno ažurirati kada se pojave novi rizici i prilike ili kada se menja važnost već identifikovanih.

Kvantitavna procena rizika i prilika obezbeđuje numeričku vrednost kojom se meri očekivano dejstvo rizika i prilika.

Mogući koraci procesa:

- ✓ Identifikovati i proceniti rizike i prilike.
- ✓ Razviti plan reakcije na rizik i priliku, odobriti ga i iskomunicirati.
- ✓ Ažurirati različite planove projekta ili tok poslovanja na koje utiče odobreni plan reakcije na rizike i prilike.
- ✓ Proceniti verovatnoću postizanja ciljeva vremena i troškova i nastaviti sa tim u toku projekta ili poslovanja.
- ✓ Neprekidno identifikovati nove rizike, ponovo procenjivati rizike, planove reakcije i modifikovati plan projekta.
- ✓ Kontrolisati plan reakcije na rizik i priliku.

8. Literatura i inspiracija

- Istraživanje tržišta i sagledavanje konkurenata kao izvor mogućeg napretka, *dr Milijanka Ratković, mr Goran Grubić, mr Svetlana Tasić*
- NACIONALNI VODIČ ZA TEMELJNE SPOSOBNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA, *Udruženje za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini*
- Upravljanje projektima, Banja Luka 2012. god., *Slobodan Lukić, Jordan Preradović, Drago Zečević i Slaviša Lukić*



OSTANIMO U KONTAKTU

JV Marketing & Business Consulting

Jovan Vignjević
+381 60 556 80 80
info@jovanoviutisci.com
www.jovanoviutisci.com

Ljudi pamte osećaj



**JOVANOVI
UTISCI**

BY JOVAN VIGNJEVIĆ



futog • novi sad