

SADRŽAJ

Uvod u korišćenje priručnika - objašnjenja i podsticaj	15
Razlozi zašto se upuštam u osnivanje biznisa.....	19
Osnivanje i poslovna vizija razvoja	20
Vizija razvoja	23
Mala preduzeća - specifičnost u definisanju vizije i ciljeva razvoja	25
Moje sposobnosti, vrline i mane: Mogu li ja voditi privatni biznis?	28
Test samoprovjera o spremnosti za privatni biznis	30
Lakoća donošenja odluke i trpeljivost u podnošenju realnosti	34
Prije nego što otpočnete	
Pomoć i razgovori	37
Samopomoć i prevazilaženje ličnih slabosti	38
Provjera ideje i konsultacije	40
Izbor i testiranje biznis-ideje	43

Biznis plan i planiranje u biznisu	
- osnova uspjeha	45
Tržište	46
Šta je marketing?	47
Snimanje postojećeg stanja na tržištu	49
Analiza i kupovna moć potrošača	51
Stabilnost, snaga i pozicija Vaših snabdjevača od kojih kupujete ulazne sirovine	52
Praćenje i prikupljanje informacija	53
Orijentacije potrošača	53
Želje kupaca	53
Marketing-mix	56
Šta je razlog i gdje su osnovni uzroci neuspjeha?	57
Kalkulacija i definisanje cijena proizvoda ili usluga	58
Cijena i taktika prodaje	59
Metodologija ili postupak u kalkulisanju cijena	59
Promocija proizvoda	61
Šta reći u poruci, kome i kako?	62
Šta možete sami da uradite?	63
Dobra preporuka - promocija koja se ne može platiti	65
Planiranje biznisa - osnova uspjeha	66
Finasije - osnovno i suštinsko pitanje budućeg uspjeha	71

Koliko tražiti za početak?	71
Priprema, izrada i prezentacija biznis plana	73
Operativni budžet - upoređenje planiranog i realno ostvarenog	76
Projektovani gotovinski tok	79
Principi i izrada	81
Registracija i pravni aspekti osnivanja preduzeća ..	84
Ostali pravni aspekti u vođenju biznisa	86
Prepoznatljivost i promocija biznisa - ime kompanije	86
Zaštita intelektualne svojine - patenata, copyrights i trademark	87
Obaveze i pravne posljedice vođenja biznisa	88
Osiguranje - sigurnost i zaštita od rizika	90
Dokumentacija - sigurnost i dokaz poslovanja ...	92
Obaveze prema zaposlenim - čast i dužnosti poslodavca	93
Menadžment - upravljanje preduzećem	97
Prednosti i koristi za preduzeće su:	109
Šta i koji poslovi da se delegiraju?	110
Kojim i kakvim osobama možemo delegirati poslove ?	111
Postupak i način delegiranja	112
Porodični biznis - specifičnosti i zamke vođenja	116
Prednosti vođenja porodičnog biznisa	117

Ograničenja i mane u vođenju porodičnog biznisa	119
Zapošljavanje i motivacija zaposlenih	
- najvažnija karika.....	123
Standardi i pravila oko zapošljavanja.....	126
Motivacija zaposlenih - kako je postići?	129
Motivacija grupe ili pojedinca?	132
Kako sačuvati one najbolje da rade za Vas?	134
Mjera uspjeha - finansijski i drugi pokazatelji ...	137
Najčešća pitanja na koja se traže odgovori su:.....	139
Poređenje i odstupanja - osnova za donošenje odluka	140
Finansijski i drugi pokazatelji	
- mjerenje uspješnosti poslovanja.....	141
Donja tačka rentabilnosti ili tzv. Break-even points	144
Uzroci propadanja i bankrotstva malih i srednjih preduzeća	148
Najčešći razlozi propadanja	149
Gdje su najčešći uzroci promašaja i zabluda?	152
Moć i nemoć preventivnog djelovanja	156
Prije konačne odluke: preispitivanje i provjera..	159
Poznajete li tržište?	161
Kalkulacije i troškovi	161

Zarada i profit	162
Kapital i gotov novac	162
Imovina, uštede i sredstva kojim raspolazete ...	163
Službene prostorije, oprema i lokacija	163
Zaposleni	164
Pozajmljivanje kapitala i podrška od banke	165
Izbor pravnog oblika preduzeća, poslovanje i pravo	165
Poslovni sistem za praćenje i kontrolu poslovanja	166
Biznis plan	167
Osnovni podaci o biznisu i poslovanju	168
Marketing, tržište i plasman roba i usluga	171
Zaposleni	176
Sjedište i lokacija	178
Oprema, postrojenja i vozni park	179
Sredstva i hipoteka za osiguranje i garancije	180
Finansijska podrška	
- Potrebe i zahtjevi za kapitalom	181
Izvori finansiranja	182
Napomene	186
Mala i srednja preduzeća	
- Informaciona baza	192

Razlozi zašto se upuštam u osnivanje biznisa ?

Koji su osnovni razlozi za Vašu odluku? Šta želite da postignete i ostvarite : da li da zaradite više novca ili jednostavno da preživite, ili je nešto treće, da pokažete da možete sve sami, da jednom i Vi, konačno, poslije mnogo godina nepriznatog rada, budete svoj na svome i, konačno, direktor kompanije?

Šta god da je razlog, nemojte da zaboravite da treba da definišete sebe, svoju poziciju, i svoj kratkoročni i dugoročni cilj i posebno, osnovnu ideju i cilj osnivanja biznisa.

Bez toga, sustići će Vas i Vaš započeti biznis: promašaj, bankrotstvo i razočarenje.

To je iskustvo na hiljade onih koji su započinjali sopstveni biznis i propadali a da nisu imali jasne vizije i predstave o tome: šta hoće od svog biznisa i šta žele?

Osnivanje i poslovna vizija razvoja

Prije nego što pristupite bilo kakvim praktičnim poslovima oko osnivanja, registracije i rada, pokušajte da odredite šta želite da postignete osnivanjem firme i upuštanja u privatni biznis. Jednostavno, to znači da znate svoj cilj, kako ćete ga ostvariti, koji su Vam prioriteti i kako će Vaš biznis da se razvija ili izgleda za 3, 5 ili 10 godina. Šta treba da se uradi oko definisanja i pripremanja **'mission statement'**, kako to zovu na Zapadu ?

Definisanje ili utemeljenje strategije razvoja, bolje rečeno, vizije razvoja biznisa je jasno definisana strategija razvoja na kratak rok, da se preživi, i na dugi rok, ukoliko se opstane na tržištu, da preduzeće raste i da se razvija i u kojem je sadržan Vas lični i profesionalni stav i stav Vaših najbližih saradnika oko budućeg razvoja. To je u neku ruku i lično, ali i posebno, profesionalno vjerovanje oko budućeg razvoja : kako i na koji način ga postići? Međutim, to nije samo tehničko pitanje, već i vjerovanje u ideju, nešto specifično na čemu možete da gradite imidž, poslovnost, specifičnost Vaših relacija sa Vašim potrošačima i posebno: da gradite politiku privrženosti, lojalnosti i odanosti zaposlenih prema Vama kao poslodavcu i kompaniji u cjelini. To je nešto po čemu treba da prepoznaju Vaš stil rada, nešto prepoznatljivo, lijepo i marketinški dobro osmišljeno.

Kad govorimo, o zaposlenim, onda oni treba da znaju Vaš stav i viziju razvoja u narednih 1, 3, 5, 10 ili 15 godina, i da rade svi, onoliko koliko Vi radite, i da doprinose ugledu i prezentaciji koliko svako od Vašeg

menadžerskog tima to čini. Treba vidjeti, je li moguće unaprijediti odnos zaposlenih i to treba njegovati; da budu lojalni i odani i da znaju da cijene napor koji se čini svakodnevno u održavanju likvidnosti i poslovnosti preduzeća. Ukoliko započnete sami, onda je dobro da znate tačne orijentire, da ne lutate i da ne pravite greške. Ako uspijete, drugi, koje budete zapošljavali, treba da prihvate već ustaljeni i definisani stil kompanije, ma koliko da je mala.

Definisanje vizije razvoja preduzeća i osnovnih ciljeva razvoja je važno iz najmanje dva razloga:

- 1 Da koncentrišete i odredite starteški pravac i aktivnost djelovanja; Vas, Vašeg tima i posebno Vaših zaposlenih i
- 2 Da koncentrišete pažnju na probleme koji treba da budu riješeni.

Pritom, postoji jedan problem: stav ili vizija razvoja treba da pokrije sve oblasti kojim je određena funkcionalna i poslovna aktivnost i poslovna struktura kompanije : ORGANIZACIONU STRUKTURU, STRATEGIJU RAZVOJA, SISTEM POSLOVANJA, UMIJEĆE I VJEŠTINU POSLOVANJA, STIL POSLOVANJA i ZAPOSLENE. To je ono što često osjetimo ili vidimo kod velikih kompanija, kada se govori o 'raspoloženju', 'atmosfera', ili nekoj posebnoj vrsti šarma, ili je to kada čujete da se govori o 'stilu' ili 'karakteru' kompanije. Dakle, treba iznaći i definisati politiku kuće, preko vizije razvoja, koja će imati ujedinjujuću razvojnu snagu kojom će se dobiti sinergetski efekt u budućem radu.

U tom smislu, Vi, kao vlasnik, treba da pristupite tom poslu u ulozi harizmatičke osobe, koja treba da definiše strategiju razvoja u dugoročnom vremenskom periodu. Istovremeno, vizija razvoja i osnovni ciljevi, treba da budu i marketinški prepoznatljivi i prihvatljivi za javnost u promociji specifičnosti i posebnosti.



Vizija razvoja

Sistemi, i po redosljedu definisane kompletne vizije razvoja, treba da budu postavljene tako da povežu slijedeće elemente u jedinstvenu cjelinu, poznatu pod imenom :

-piramida ciljeva ili ambicija.

Ta piramida se sastoji od:

- Vizije razvoja,
- Ciljeva (generalni i opšti),
- Zadataka (konkretni i mjerljivi) i
- Akcionog plana za svako odjeljenje ili organizacioni dio strukture preduzeća.

Prva dva elementa su dio do kojeg treba da se dođe tokom procesa planiranja. Zadaci i akcioni plan će proistići kao operativni dio vizije razvoja preduzeća. Veoma je važno da se zna da vizija i ciljevi razvoja treba da odgovore na pitanja: Kako to postići i uraditi? Vizija i ciljevi razvoja preduzeća su veoma važni jer treba da odrede i usmjere Vaš sopstveni napor, napor Vašeg tima i zaposlenih u pravcu: Šta je važno i kako treba usmjeriti rad, napor i pažnju? Jednostavno, treba da upamtite - veslati u čamcu koji je usmjeren u pogrešnom pravcu neće donijeti uspjeh i zadovoljstvo, ma koliko uporno, snažno i dugo veslali. Drugi važan aspekt, jeste da se vizijom razvoja, prepoznaju problemi, ograničenja i teškoće u kojima je preduzeće radi njihovog rješavanja. Odnosno, da sagledate gdje ste sada i gdje želite da

budete u dogledno vrijeme? Vi, kao vlasnik ili direktor preduzeća, možete, da procijenite šta je strateški važno na dugi rok, kada je Vaš biznis ili kompanija u pitanju.

Dobre i ugledne kompanije taj posao rade po principu da se strateški definiše uloga i zadatak svakog posebnog organizacionog dijela, do uloge svakog zaposlenog. Dakle, svi treba da budu uključeni u definisanje tog 'mission statement' po odjeljenjima, sektorima do najnižih službenika preduzeća. Hijerarhijski, oni će na svom nivou definisati 'mission statement'. Osoblje, koje održava i brine se o čistoći, treba da preuzme odgovornost da prostorije budu čiste i uredne, čime doprinose ugledu i promociji firme, na svoj najjednostavniji način.

Vi, kao vlasnik i ostali dio rukovodećeg tima, treba da vizionarski i strateški mislite: - Šta Vi, kao čovjek, i jedan od osnivača očekujete da budete za nekoliko godina, kakav bi ste tretman željeli da imate kada ne budete više u mogućnosti da utičete na odluke i politiku preduzeća, kakav ugled želite da imate i kako do njega da dođete? Ukoliko želite da obezbjedite prosperitet i razvoj, lojalnost i poštovanje Vašeg tima i posebno, zaposlenih, za napor koji ulažete, onda je vrijeme da se o tome razmišlja danas.

Mala preduzeća - specifičnost u definisanju vizije i ciljeva razvoja

Za male i srednje firme posebno je važno da vizijom razvoja usmjere i daju precizna i veoma određena uputstva za poslovanje i rad svim zaposlenim. Koncentrisan i veoma specijalizovan pristup određenom segmentu tržišta i precizno definisanoj vrsti, sadržaju i opisu poslova je najpotrebnije za mala preduzeća, posebno prilikom osnivanja i početka poslovanja. Male i srednje firme najviše uništava širok zahvat poslovanja i uzimanje svih poslova da bi se uspjelo i preživjelo. Osim toga, male firme treba da ponude nešto specifično i jedinstveno što drugi ne rade ili ne nude, i posebno, da se definišu razlozi : Zašto bi se neko odlučio da posluje baš s malim preduzećima ? Istovremeno, u okviru ciljeva, treba da se daju naznake : Šta Vam je cilj i koliki biznis želite da razvijate u periodu od tri do pet godina? Veoma je teško praviti te prognoze, posebno na početku, ali bez toga se može očekivati da možete odrediti bilo kakve okvire za poslovanje kada su u pitanju troškovi, obim prodaje i poslova, upravljanje kešom i plaćanjem obaveza na vrijeme. Prije tih pitanja, nameće se pitanje obima, veličine i osnovnih karakteristika Vašeg tržišta. Naravno, kada je u pitanju '**obim i veličina**' prodaje ili poslova na početku, to je više pitanje procjene nego egzaktna analize. Analizom izvora finansiranja, faktora poslovanja, proizvoda i usluga koje nudite, te opreme i drugih ključnih elemenata, moguće je s velikom pouzdanošću, odrediti pozicije i moguće alternative poslovanja na dugi i kratak rok. Tek na osnovu takvih

pretpostavki i računica imaćete mogućnosti da pratite, poredite i preuzimate odgovarajuće korake shodno situaciji i prilikama u kojim poslujete.

U najkraćem, vizijom razvoja, treba odrediti:

- Šta je Vaša oblast poslovanja, vrsta i sadržaj biznisa i koji je Vaš primarni cilj ?
- Šta želite da postignete i ostvarite u narednih 3 do 5 godina kao Vaš strateški cilj ? i,
- Šta su Vaši standardi, vrijednosni i moralni sadržaji poslovanja ?

Međutim, od svega najvažnije je, da 'mission statement' bude realan, dostižan, razumljiv i kratak.

Na ličnom planu, veoma je važno, da razlučite i razumijete izazove i teškoće koje će vlastiti biznis nametnuti. Posebno se to odnosi na mudrost uravnotežnog pristupa obavezama i poslovima s kojim će te se suočiti kao dio porodice i zajednice, i posebno, kao individua, roditelj, muž, sin i biznismen. Jedan od najozbiljnijih i najvećih problema s kojim se preduzetnici i mali biznismeni susreću je da nemaju dovoljno širok pristup stvarima i problemima s kojim se suočavaju. Najčešće se izgubi smisao za racionalnost, uravnotežen i ujednačen pristup prema poslovima, zdravlju, porodici i sopstvenim uživanjima.

Prije izazova privatnog posla, pokušajte, da se suočite s obavezama, dužnostima i šta je posebno važno za Vas, šta Vas ispunjava i raduje i šta drugi očekuju od Vas? Razmislite o Vašim ličnim ulogama:

Kao supruga, oca, komšije i prijatelja. Šta mislite o tim ulogama, i kako to da uskladite s poslovima kada je u pitanju vođenje privatnog preduzeća?

Na kraju evo nekoliko primjera za dobro definisane vizije i ciljeva za razvoj biznisa. Između nekoliko, nije neskromno ako se navede vizija razvoja **Meritum Ltd**, konsultantske firme u Londonu:

- Misija MERITUM LTD je da bude vodeća i prepoznatljiva konsultantska firma u oblasti razvoja malih i srednjih preduzeća posebno u procesu transfera i implementacije tehnologije za industrije malog obima proizvodnje. Ideja uključuje i naše vjerovanje da tehnološke promjene čine centralni elemenat u unapređenju života ljudi. Vrijednosni sistem MERITUM LTD počiva na tri elementa: Moralnom i ličnom integritetu pojedinaca, izvanredno poslovanje i najviši nivo usluga.

- Želimo da budemo najbolji i najpoznatiji restoran u regoinu Tuzle, za domaće i inostrane poslovne goste po hrani, raznovrsnosti usluga i zadovoljstvu naših gostiju.

- Za 3 godine želimo da proširimo biznis sa sadašnjih 45 servisnih i tehničkih pregleda vozila mjesečno na 120.

- Zaraditi profit od 40 procenata od novca s kojim smo započeli biznis. Zaposlenost povećati, sa sadašnjih 2 na 4 radnika.

Kada je u pitanju lični 'mission statement' koji pokriva neke Vaše uloge brata, muža i oca, onda pokušajte da odredite poziciju koja Vas i njih čini zadovoljnim i sretnim.

Jednostavno, učinite nešto da ne žalite i ne kajete se kada je kasno da bilo šta promjenite. Za ulogu sina ili brata, možete li da definišete svoju poziciju, kao na primjer:

- Uvijek sam spreman da pomognem i da im pružim podršku i ljubav. Za ulogu oca, ili majke;
- Uvijek sam spreman (spremna) da razumijem, pomognem i da pružim podršku i ljubav mojoj djeci da odrastu, steknu neophodno iskustva da bi bili nezavisni, uspješni i sretni ljudi.

Na kraju, prepuštam Vama samima da odredite i definišete svoju poziciju prema bračnom partneru, kao nekome, ko će imati nezamjenjivu ulogu u Vašem biznisu, Vašim krizama, padovima i uspjesima.

Moje sposobnosti, vrline i mane: Mogu li ja voditi privatni biznis?

Dok ste radili za druge bili ste u mogućnosti da ih okrivljujete za loše poslovne i druge odluke. Zavisili ste od njih. To je bilo sjajno. Sada ste upućeni na sebe i svoje sopstvene sposobnosti. Treba da budete otvoreni prema sebi kad govorite o sebi, svojim vrlinama, znanju i posebno sposobnostima da pokrijete dosta široke oblasti, kao što su, finansije, marketing i prodaja, proizvodnja i unapređenje proizvoda, radno pravo i prijem zaposlenih, vođenje knjiga i plaćanje poreza i такси. Možete li to sami i imate li partnera ili znate li da odaberete one koji mogu da urade posao onako kako to Vi želite ?

Popunite ponuđene upitnike, prosto da otvorite neugodnu temu preispitivanja i provjera, procjene i samoanalize. Nije ugodno priznati da se nešto ne zna. Međutim, prva pretpostavka uspjeha i razrješenja problema jeste svijest i znanje o slabostima i manjkovostima koje svi nosimo sa sobom. Ne oklijevajte, otvoreno, detaljno i istinito preispitujte i tražite prave odgovore. Ukoliko imate više od 24 poena u prvom upitniku od narednih 16 pitanja, ne brinite - Vi ste spremni za biznis. Međutim, ukoliko ste identifikovali neke od svojih slabosti, vjerujemo da ćete naći najbolji put da ih prevaziđete. Možete pri tom, izabrati i drugi način, razgovarajte otvoreno sa svojim prijateljima i pokušajte da provjerite i ocjentite sposobnosti i manjkavosti za predstojeću veliku odluku. Ukoliko se ne složite, oko nekih pogleda, ne brinite, ipak, ćete znati više o sebi i provjerite sami sa sobom izrečene sumnje Vaših prijatelja.



Test samoprovjera o spremnosti za privatni biznis

Provjerite da li posjedujete kvalitete, vrline i sposobnosti za otpočinjanje i vođenje biznisa. Zaokružite odgovor koji mislite da najviše odgovara Vašoj prirodi, osjećanju i Vašem karakteru.

1. Veoma često osjećam da sam žrtva spoljnih okolnosti koje ne mogu da kontrolišem.

Da Ne

2. Veoma često ostajem da radim duže nego što sam planirao.

Da Ne

3. Ponekad mi se čini da ništa ne uspijevam da postignem i završim.

Da Ne

4. Ja ću uvijek pokušavati, čak i u lošim situacijama, da nešto od toga pretvorim u korist i dobitak.

Da Ne

5. Meni najviše odgovara radni dan sa ustaljenim i poznatim rasporedom rada.

Da Ne

6. Mnogo sam više sretan ako ne moram da se oslonim ili pouzdam u druge.

Da Ne

7. Spreman sam da uđem u poslovni rizik samo ako pažljivo proanaliziram sve konsekvence.

Da Ne

8. Nema svrhe započinjati nešto dok se ne vidi suština toga.

Da Ne

9. Veoma često mi kažu da sam jako dobar u prezentaciji mišljenja sa stanovišta tačke gledišta drugih.

Da Ne

10. Nastojim da ne budem mnogo ambiciozan da bih izbjegao razočarenje.

Da Ne

11. Veoma mi je važno da drugi vide i prepoznaju moj uspjeh.

Da Ne

12. Kada se nađem u situaciji da treba da ostavim telefonsku poruku, obično, spustim slušalicu.

Da Ne

13. Nisam od onih koji slijede masu .

Da Ne

14. Sva pitanja oko zarade i prihoda svode se jednostavno na činjenicu: Koliko teško sam radio da bih to dobio.

Da Ne

☞ (Mjerenje rezultata: Pitanja 2, 4, 7, 8, 9, 11 i 13 Donose Vam 2 poena za svako Da i 0 poena za Ne. Pitanja 1, 3, 5, 6, 10, 12 i 14, Donose Vam 2 poena za svaki odgovor sa Ne i 0 poena za svaki odgovor sa Da. Maksimalan zbir je 28 bodova. Što je veći zbir utoliko je veća vjerovatnoća da ćete ostvarite uspjeh u svom budućem biznisu.

(Izvor: Barclays, Thinking of starting a business?, Self-assessment questionnaire)

Test samoprovjere broj 2: Odgovorite sami sebi na slijedeća pitanja za koja ste u potpunosti sigurni da odgovaraju istini kada ste Vi u pitanju:

- Veoma sam realan kada su u pitanju moje sposobnosti.
- Veoma sam disciplinovan i ne dozvoljavam da stvari teku van kontrole.
- Imam punu podršku od moje porodice.
- Spreman sam da radim 7 dana sedmično, ako je to potrebno.
- Mogu da uspostavim dobar kontakt i da dobro sarađujem s drugima.
- Mogu pažljivo i temeljito da donosim odluke.
- Mogu da radim i da podnosim stres i neizvjesnosti.

- Ne predajem se i ne prepuštam stvari olako, kad je teško i opasno.
- Mogu da učim na greškama.
- Spreman sam da usvojim savjete.
- Strpljiv sam i spreman sam na dug i težak put.
- Mogu da motivišem ljude.
- Imam dobro zdravlje.
- Ja sam zanesenjak (entuzijast).
- Znam šta je i poznajem rizik.
- Ja imam poseban cilj, koji želim i mogu da realizujem.

(Izvor: NatWest: The Business start-up Planer, Self-assessment)



Lakoća donošenja odluke i trpeljivost u podnošenju realnosti

Naličje i svakodnevnica u vođenju biznisa je obično mnogo teža nego što itko od nas pretpostavlja. Velika je razlika između 'nade i očekivanja' i onog što kasnije donese 'zbilja' poslovnog svijeta. Obično je mnogo teže nego što smo projektovali, planirali i zamišljali. Vjerovatno na tim iskustvima i počiva čuveni američki slogan koji na ozbiljnost u vođenju biznisa podsijeća riječima **'Ask the man who owns one'**, odnosno, pitajte onog koji već ima sopstveni biznis.

Voditi sopstveni biznis je mnogo teže nego raditi za drugog. Ukoliko izgubite biznis ili ne uspijete, obično izgubite više nego što je gubljenje posla. Ukoliko ste se zadužili, stavili imetak ili kuću pod hipoteku, onda je svaki neuspjeh obično težak i traumatičan.

Međutim, Vi ste jedini odgovorni za uspjeh i neuspjeh biznisa. To može da bude veliki izazov, sjajna prilika ali i konstantno težak, neizvjestan, i rad pun stresa i nervoze. Te okolnosti mogu drastično da utiču i određuju Vaš način života, život porodice, uključujući materijalne, zdravstvene i druge momente.

Razgovarajte, provjerite i pitajte druge, koji su osjetili 'ugodnost i slast' vođenja sopstvenog biznisa. Nemojte očekivati previše. Na kraju, ipak, treba da odlučite sami, jer mišljenja i iskustva drugih se najčešće razlikuju. Navodimo nekoliko tipičnih mišljenja i iskustava drugih kada je u pitanju osjećaj i naličje 'privatluka'.

Osjećaj samostalnosti, zadovoljstva i velikih izazova u vođenju biznisa, obično se opisuje riječima:

- Imam divan osjećaj da stvaram i živim od svog rada, razvijam svoj sopstveni biznis, kontrolišem okolnosti i obezbjeđujem budućnost porodice.

- Osjećam se divno i korisno. Koristim svoje vrijeme kako meni odgovara, najčešće radeći po čitav dan, šest dana u sedmici, ali zar to nije divno, radim za sebe i svoj sopstveni biznis.

- Više zarađujem osjećanjem ličnog zadovoljstva i satisfakcijom nego finansijskim efektima, to me čini sigurnim, manje nervoznim i imam više osjećaja za rizik i poslovne aranžmane.

- Nisam više uključen u politiku, ogovaranja i pravljenje ličnih i drugih ustupaka. Vođenje biznisa i težak rad daje mi ogromno zadovoljstvo slobode i nezavisnosti.

Ali ...

- Osjećam se usamljen znajući da sve zavisi od mene sa kompletnom odgovornošću za uspjeh ili neuspjeh.

- Totalno sam posvećen poslu - rad u kancelariji, nabavke i kontakti po opštini i drugim institucijama, tako da često nemam vremena za porodicu. To će gotovo upropastiti moj brak...

Prije nego što otpočnete ...

Pomoć i razgovori

Prije konačne odluke, najvažnije je da provjerite sve aspekte Vašeg biznisa, posebno šta će to značiti za Vas, Vašu porodicu i djecu. Pokušajte da obezbjedite prvo od njih spremnost na podršku, razumjevanje i pomoć. Nakon toga, razgovarajte otvoreno i prijateljski s najbližim prijateljima i onim do čijeg mišljenja Vam je stalo. Budite spremni na otvoren razgovor, kritiku Vašeg pristupa, sumnju u sposobnosti i znanje oko proizvoda, tržišta i vođenja posla. Međutim, veoma je važno da sve svoje sumnje, strahove i nepoznanice provjerite s nekim u koje vjerujete i kojima je stalo da Vam pomognu i da Vas razumiju. Ukoliko se razidete u žustrini rasprave, ne dajte da preovlada sujeta i uvrijeđenost. Pokušajte da razumijete njihove razloge i argumentaciju. Ukoliko to uspijete, već ste obezbijedili jedan od preduslova da budete uspješan čovjek s razumijevanjem i prihvatanjem suprotnih stavova i mišljenja. Da biste pronašli još više razloga da ste u pravu i da imate 'nepogrešiv' osjećaj, koji je gotovo univerzalan kod svih onih koji započinju,

pokušajte da pronađete one koji su već u biznisu i koji će sutra biti Vaši konkurenti.

Preporučujemo Vam da razgovarate s onima koji su propali, izgubili ili napustili biznis. Oni su imali isuviše vremena za preispitivanje, da identifikuju razloge neuspjeha, svoje greške, eventualne obmane i prevare drugih. Njihova iskrenost i otvorenost vrijedna je pažnje, prijateljstva i zahvalnosti. Dobro provjerite svaki detalj iz njihove priče, posebno njihove razloge neuspjeha.

Samopomoć i prevazilaženje ličnih slabosti

Najteže je biznis otpočeti sam. Mnogo je lakše ako imate partnera koga znate, kome možete da vjerujete i koji ima približno isti vrijednosni sistem i stil življenja, i posebno ako raspolaže drugačijim znanjima i iskustvima od Vašeg. Najveća prednost partnerstva je razmjena iskustava, provjera ideja i podjela odgovornosti u donošenju odluka, i možda, najvažnije, da imate nekog ko će pomoći da se prevaziđu trenuci razočarenja, slabosti i sumnje da od posla neće biti ništa.

Slijedeći korak jeste izbor stručnjaka koji će Vam pružati profesionalnu pomoć kada su u pitanju poslovi, kao što su, bankarstvo i finansije, pravna i advokatska pomoć, proizvodnja i inženjerska podrška, marketing, promocija i prodaja, itd. Ne brinite, ukoliko želite da zasnijete jednostavan biznis, Vama neće trebati ta vrsta podrške, ali ipak, provjerite u kojim poslovima Vam treba pomoć i podrška.

Ukoliko ustanovite da postoje oblasti koje ne možete da pokrijete sami, onda imate samo jednu ili dvije varijante. Pokušajte da nađete nekog ko će to da uradi za Vas, bilo s punim radnim vremenom ili s povremenim angažovanjem. Ili, tražite mogućnost da uzmete dodatne časove u kojim će vam stručnjak predložiti osnovne principe, probleme iz oblasti koje su vezane za vaš biznis. Ukoliko Vam je teško u poodmaklim godinama, ili kao čovjek sa fakultetskom diplomom da priznate da nešto ne znate, jer kod nas se uvijek njegovao princip da ovi s fakultetom sve znaju, onda, tražite jednostavniji aranžman, kao što je, obrazovni kurs ili trening u večernjim kursevima, na lokalnoj srednjoj školi, ili napravite aranžman s Vašom bankom, ili preko Kluba biznismena, ili preko neke međunarodne organizacije, kao što je USAID.

U kojim oblastima treba da tražite pomoć:

- Kako otpočeti i voditi biznis, posebno kompletiranje slike o svim poslovima koji Vas očekuju: Osnivanje i registracija; izbor pravnog oblika; koliko to košta; izbor lokacije i sjedišta firme; propisi, obaveze i porezi, i posebno, kako upravljati biznisom i šta se pod tim podrazumijeva.
- Pomoć, savjeti i podrška od institucija i onih koji već imaju iskustva u poslovima kojim Vi želite da otpočnete da se bavite.
- Pomoć u prikupljanju informacija, posebno kada se radi o početnim istraživanjima tržišta.
- Kako obezbijediti početni kapital i koje su sve mogućnosti za kredite, zajmove, hipotekarne aranžmane

kod domaćih i inostranih institucija. Pritom, nije najvažnije da nađete novac, mnogo je važnije da dobijete fer uslove i nekog ko će Vam predložiti sve probleme oko otplate, novčanog toka, tzv. **cash flow**, i Vaših obaveza na kratak i dugi rok.

Vaš partner KOMERCIJALNA BANKA DD TUZLA će Vam pomoći da dobijete pravu i efikasnu pomoć unutar banke ili da Vam pomogne da nađete prave partnere.

Provjera ideje i konsultacije

Najčešće čujemo, kada se govori o samostalnom radu i osnivanju kompanije: "Kako da registrujem preduzeće kad ne znam ni šta da radim, ni kako da otpočnem?" Da, baš tako. Jednostavno i iskreno priznanje. Ima li pomoći za tu vrstu neodređenosti? Pokušaćemo da pomognemo stimulativnim pitanjima koja bi mogle da pomognu da izađete iz začaranog lavirinta bez prave ideje.

- Koja znanja, umijeća i majstorske vještine posjedujete i da li neka specifična znanja i iskustvo možete da nađete u krugu svoje porodice, najbližih prijatelja i kod kolega s posla? Pokušajte da stavite na papir sve one vrline i znanja koja mogu da budu od koristi. Šta trenutno radite i da li biste to mogli da radite sami i za svoj sopstveni račun? Ukoliko mislite da to znanje kojim raspolazete nije moguće plasirati na tržištu, možda, da krenete s malo drugačijim pristupom.

- Možete li da obavite neku vrstu adaptacije za postojeće znanje i majstorstvo, s kojim raspolazete? U prvi mah izgleda Vam da nema prostora na tržištu, a i ne želite to da radite do kraja radnog vijeka. Možda možete da se pridružite nekome ili da sami formirate partnerstvo s nekim drugim. Kombinacija i udruživanje znanja može biti veoma dobro rješenje.

- Da li, možda, hobi možete da transformišete u 'novi' početak? Da li posjedujete vještinu za oblikovanje drveta i izradu namještaja? Koliko puta su Vas zvali da popravite svjetlo i pregledate električne instalacije, znate li da pravite kolače i rođendanske torte ? Da, zašto da ne? Možda, u novim raslojavanjima i nestanku srednje klase 'novi val biznismena' hoće da plati ili naruči upravo Vaš proizvod.

- Kakva ste osoba, tip i karakter ličnosti? Spram tih osobina pokušajte da definišete šta biste mogli da radite. Imate li dara za trgovinu i preprodaju. Ukoliko imate veliki krug prijatelja i dobri ste u međusobnim relacijama, možda, da zatražite ekskluzivno pravo prodaje za veliku i poznatu firmu.

- Šta Vama treba a nema na lokalnom tržištu? Pogledajte okolo i vidite da li nešto nedostaje, pravi svima probleme i izaziva glavobolju. Da li ima u okolini fabrika, škola ili bolnica i da li možete s nekom robom ili uslugom da odgovorite na postojeću tražnju ? Na šta se Vi i Vaši prijatelji najčešće žalite, na koje i kakve vrste nestašice, u kojim okolnostima gubite dosta vremena čekajući u redu ? Možda je to šansa da definišete svoj biznis.

- Da li možete da otkrijete šta traže novoosnovane kompanije, radnje i prodavnice i da li Vi možete nešto da ponudite za što bi oni htjeli da plate? Da li bi se isplatilo otvranje male sendvič - prodavnice, nabavka fotokopirnog aparata, otvaranje radnje za popravku obuće ili nešto treće ?

- Da li Vaše kolege muče iste brige i da li oni imaju neku ideju za biznis? Razgovarajte, otvorite se i pokušajte da definišete potencijalne mogućnosti. Radeći kao arhitekta, građevinski inženjer, komercijalista itd, da li bi se moglo početi samostalno za svoj račun i svoj sopstveni uspon i uspjeh?

- Da li ima neka mogućnost kada je u pitanju turistička ponuda, usluga ili popunjavanje praznine koju osjećate kada je Vaš region ili grad u pitanju? Da li ste ipak pokušali da razumijete zašto na velikim gradskim ili lokalnim utakmicama, niko ne pokušava da ponudi sendvič, kolač ili osvežavajući napitak ? Da li se iznošenjem svježeg voća, može bar s vremena na vrijeme, ispitati i osjetiti, probirljivost i rad s potrošačima?

- Šta velika preduzeća proizvode i šta kupuju van lokalnog tržišta? U mnogim slučajevima preduzeća nabavljaju mnoštvo proizvoda i usluga koje ne mogu da nabave na lokalnom tržištu. Pokušajte da stupite u kontakt s nabavnim odjeljenjima preduzeća i ustanova i da vidite da li Vi možete da ponudite nešto u asortimanu proizvoda koji nedostaje. To, možda, možete da provjerite i preko Privredne komore grada i regiona, ili Vaše banke.

- Da li možete da kopirate i preuzmete originalnu ideju od već postojećeg biznisa i da je možda obogatite i unaprijedite s novim detaljem, idejom i unaprijeđenim proizvodom i bogatijom ponudom? Možda je moguće da ponudite isti i bolji asortiman proizvoda i usluga uz povoljnije cijene, jednostavno spremnošću da radite za manji profit i zaradu.

Izbor i testiranje biznis-ideje

Na osnovu navedenog, i Vaše procjene, pokušajte da na papiru formirate dvije kolone: U prvoj ispišite svoje zanimanje, interes, hobi ili majstorstvo s kojim raspolazete. U drugoj koloni, na osnovu prethodne kolone, pokušajte da definišete moguće opcije za privatni biznis. Kada ste završili taj dio, veoma je važno da, moguće opcije za biznis uporedite s prioriternim kriterijumima koji odražavaju Vašu poziciju : postojeće znanje i sposobnosti, materijalno stanje, interes i ličnu satisfakciju, posebno osjećanje zadovoljstva i lične sreće. S poslovnog i preduzetničkog stanovišta faktori bi se mogli definisati na slijedeći način: minimalni početni kapital, očekivani profit, sigurna zarada, zadovoljstvo poslom i radnim obavezama, postojeće i potrebno znanje, radno vrijeme i dosadašnji način života, mogućnost da susrećete ljude, vođenje komplikovane administracije, zadovoljstvo poslovima, registracije i rad s inspekcijskim službama. Navedeni kriterijumi, mogu da vrijede od 1 do 5 poena. Nakon toga, jednostavno, poredite Vaš potencijalni biznis s datim kriterijumima. Napravite rang- listu i odaberite najbolju opciju.



Biznis plan i planiranje u biznisu - osnova uspjeha

Zlatno pravilo poslovnog svijeta, glasi: prvo odluči šta želiš da radiš, pritom, odluka treba da budu realna i utemeljena na principima uspješnog biznisa, i na kraju - ima li neko ko će da plati da to radite ?

Sa stanovišta operativnog vođenja biznisa poruka je jednostavna i važi za sve: porodični biznis, mala i velika preduzeća i svako treba da definiše precizan okvir, fokus djelovanja i rada, da ima prepoznatljiv i jedinstven proizvod i uslugu, da rigorozno kontroliše troškove, da ima motivisane i lojalne zaposlene i da obezbjedi postepen, korak po korak, rast i razvoj preduzeća.

Realizacija zlatnih pravila poslovnog svijeta traži dug, težak i strpljiv rad, mudrost i vještinu, poštovanje volje kupaca, i nadasve, planiranje poslovnih aktivnosti na kratak i dugi rok, uz stalno poređenje s realnim tokovima i procesima rada.

Svaka "biznis ideja", kao imperativni zahtjev treba da izdrži provjeru: prvo, sa stanovišta marketinga proizvoda i usluga, posebno postojećih zahtjeva i stanja

na tržištu; drugo, finansijskih implikacija za preživljavanje biznisa, posebno u početnoj fazi i treće, kontrola aktivnosti, procesa i tokova unutar biznisa.

Tržište

Kad odlučite i izaberete “biznis ideju”, definišete viziju i cilj razvoja, posebno ličnu orijentaciju sa stanovišta zadovoljstva, satisfakcije i lične sreće, morate utvrditi tržište, posebno ko su potencijalni kupci Vaših proizvoda. Ukoliko ne dobijete i ne nađete odgovor odmah, ne posustajte. Pokušajte na drugi način, razgovarajte s potencijalnim potrošačima da biste razumijeli njihov stav i njihova očekivanja. Ukoliko ne dobijete jasnu poruku o postojećoj tražnji za Vašim proizvodom, ne trošite vrijeme i trud, budite zadovoljni, izbjegli ste nepotrebne troškove.

Provjeriti, ispitati i istražiti tržište nije lak i jednostavan posao. Osim toga, nastavak tog posla jesu tzv. marketinške aktivnosti, tj. prezentacija, promocija i oglašavanje proizvoda i usluga.

Uostalom, kako možete očekivati da neko zna nešto o vašim proizvodima, ukoliko niste ništa učinili na njihovoj marketinškoj promociji ?

Šta je marketing ?

Oni koji poznaju marketing i koji hoće da Vas 'impresioniraju', kad god otpočnete priču oko marketinga, promocije i prodaje, spomenuće Vam ime jednog od osnivača marketinga - **Filipa Kotlera**.

Proces prodaje i ispitivanja tržišta ili fizičkog mjesta na kojem će da se prodaju i kupuju Vaši proizvodi je centralno pitanje Vašeg budućeg uspjeha i kompletnog zasnivanja biznisa.

O tome treba da razgovarate dugo, otvoreno, i ne ustručavajte se da priznate da nešto ne znate ili ne razumijete.

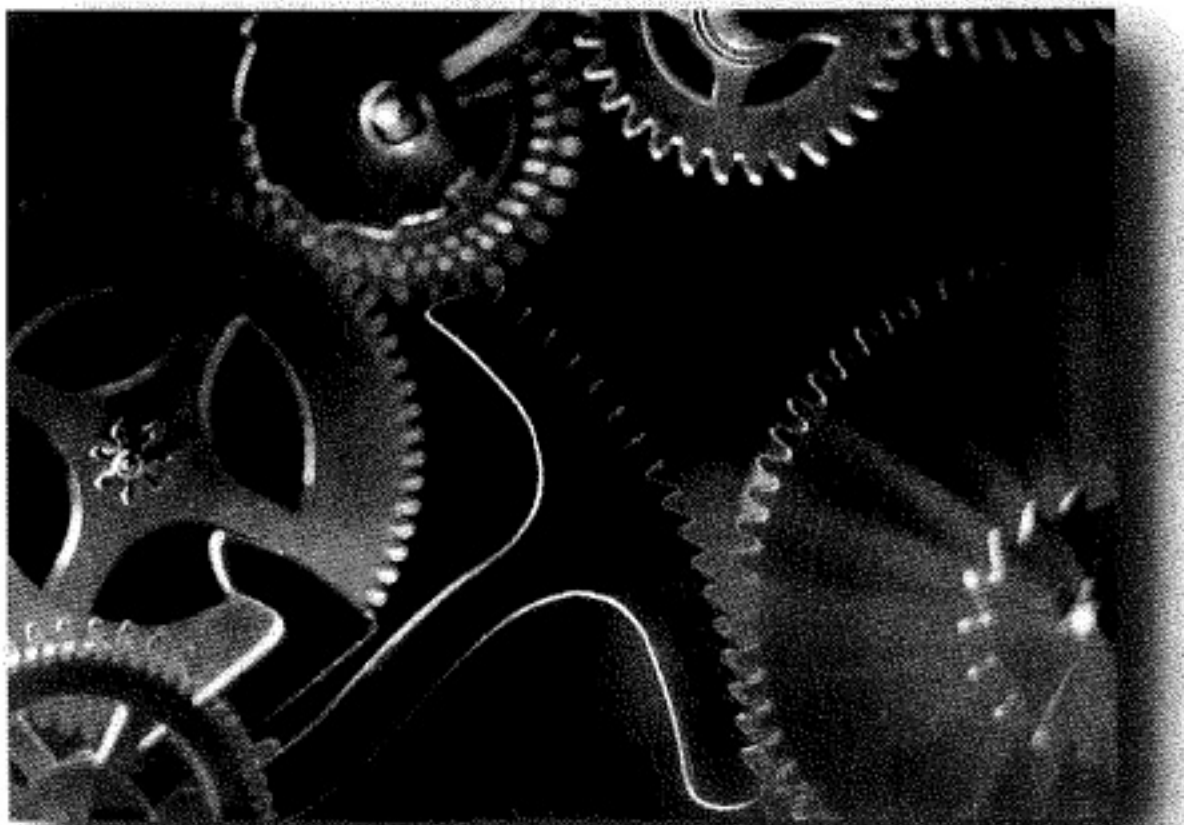
Umjeti i znati prodati, kako ubijediti druge da kupe baš od Vas i uz najmanje troškove je gotovo sva filozofija u marketingu.

Međutim, nije to baš tako jednostavno. Taman da prihvatite stav da prodaja proizvoda nije ništa drugo do 'dobro smišljena lažljivost', baš ta mjera lažljivosti u Vašoj reklami može odlučujuće da utiče na Vaš prosperitet ili bankrotstvo u biznisu.

Marketing, magična i sve značajnija poslovna i menadžerska funkcija, mogla bi se definisati, kao proces identifikovanja potreba i želja potrošača, i na koji način u potpunosti ispuniti njihova očekivanja da bi, istovremeno, ostvarili projektovane ciljeve Vaše kompanije.

Prodati i plasirati proizvode na tržištu nije lak ni jednostavan posao. Ukoliko želite da uspijete i bar koliko toliko da eliminišete rizik, na početku, potražite pomoć stručnjaka. Suštinske oblasti, koje morate da obradite i da potražite odgovor, jesu:

- Snimanje postojećeg stanja na tržištu Vaših proizvoda. Analiza postojećeg stanja i, izrada marketing strategije za budućnost,
- Praćenje i prikupljanje informacija, istraživanje tržišta: podaci o reakcijama i ponašanju kupaca, s jedne, i obrada informacija na bazi dnevnih podataka - radio, novine, biblioteke i kretanja na tržištu, s druge strane,
- Marketing mix, ili koji je najbolji način da potrošače ubijedite da kupe, baš, Vaše proizvode.



Kao što, vidite to je obiman i veoma važan posao. Utvrđivanje stanja na tržištu, po navedenim oblastima, je prvi i osnovni uslov za svakog od koga očekujete da prihvati da bude Vaš partner. Stanje i poznavanje tržišta, i utvrđena tražnja za proizvodima, je najvažniji uslov za banku i potencijalne investitore da Vam posude ili ulože novac.

Snimanje postojećeg stanja na tržištu

U praktičnom smislu, snimanje postojećeg stanja na tržištu, znači da utvrdite i provjerite sve okolnosti, odlučujuće faktore, to su:

- **Postojeći i potencijalni konkurenti**

Tokom testiranja biznis ideje, posebno tokom implementacije i otpočinjanja biznisa veoma je važno da poznajete konkurente, njihove prednosti, nedostatke, asortiman i buduće namjere, posebno stav i mišljenje potrošača o proizvodima. Poznavanje njihovih proizvoda može Vam pomoći da odredite specifičnost i karakteristike Vaših proizvoda i u kojoj mjeri i na koji način želite da budete privlačniji i prihvatljiviji za buduće kupce. Posebno je važno da li možete i u kojoj mjeri da unaprijedite isti proizvod i šta je Vaša posebnost i prednost u odnosu na postojeće proizvode. Da li možete

i hoćete li se orijentisati na iste potrošaće ili ćete pokušati da prodajete svoje proizvode posebnom tipu, odnosno segmentu potrošača.

- **Najbolji način ulaska na tržište**

Mnoštvo je barijera za ulazak i otpočinjanje biznisa. Početni kapital i investicije, tehnologije, mašine, oprema i postrojenja, i znanje za vođenje biznisa su najčešće i velika ograničenja. Mjere lokalne vlade, procedure oko registracije i dobijanje dozvole za rad mogu biti jedno od ograničenja. Pojedine djelatnosti iz domena javnih poslova podliježu obavezi pribavljanja specijalnih odobrenja i dozvola za rad. O tim i drugim praktičnim aspektima morate voditi računa, jer utiču na početak rada, traže dosta vremena, koštaju i odlažu realizaciju poslova. Planove, novčane tokove i 'velika očekivanja' morate realno usaglašavati sa stvarnim tokovima na tržištu, okruženju i potencijalnim smetnjama sa lokalnim i drugim organima.

- **Alternativni proizvodi i mogućnost zamjene sa sličnim proizvodima**

Veoma je važno da utvrdite efekte i mogućnosti zamjene Vaših proizvoda sa sličnim koji mogu da obavljaju istu funkciju. Najbolji primjer za to je mogućnost zamjene i upotrebe margarina i putera,

šećera u kocki ili prahu. To je posebno važno kada se radi o poremećajima na tržištu, promjena u cijeni, velike i nekontrilisane ponude od strane konkurentnih kompanija istih ili sličnih proizvoda koji jednostavno mogu biti dobra zamjena za Vaše proizvode. Možete li izdržati taj pritisak i koliko dugo? Imate li dovoljno štednje i novčanih rezervi da izdržite taj nalet i možete li Vi da ponudite alternativni proizvod koji je specifičan i nezamjenjiv ?

Analiza i kupovna moć potrošača

Ko su vaši kupci i koja je njihova kupovna moć? Koliko mogu da potroše i koliko mogu da odvoje za kupovinu Vaših ili sličnih proizvoda? Da li vaši proizvodi spadaju u proizvode tzv. egzistencijalnih potreba, ili su dio luksuzne ponude?

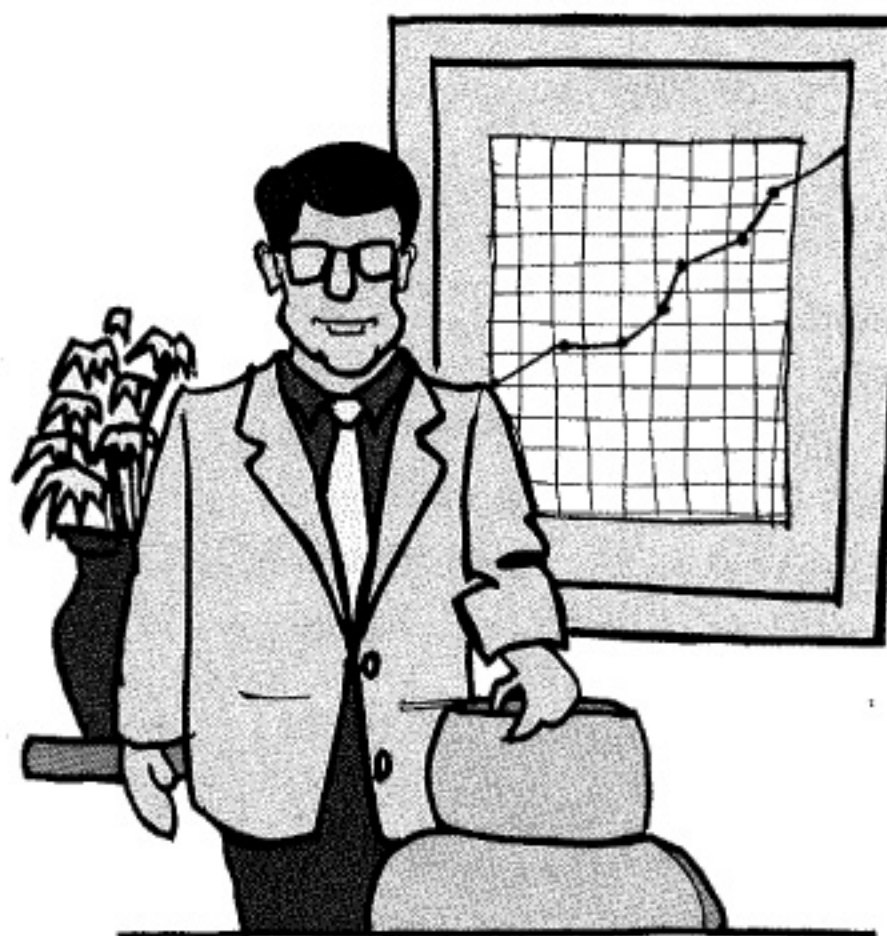
Odgovori na ta i slična pitanja su važni jer Vam mogu pružiti jasnu sliku mogućnosti izbora i posebno promišljanja šta su opcije u vremenima krize, oštre konkurencije ili drugih zaokreta koje je teško izdržati. Ne vrijedi Vam i najbolja ideja ako ponudite izbor roba i servisa koju potrošači ne mogu da plate. Ili, ako već nudite tu robu i asortiman onda pronađite odgovor na pitanje ko su Vaši kupci i koja je njihova kupovna moć?

Ukoliko ste pronašli dobru lokaciju za Vašu prodavnicu, možete li izdržati konkurenciju ukoliko se u Vašoj blizini otvori velika samoposluga koja jednostavnim operacijama na ekonomiji obima može da

nudi jeftiniju robu s većim popustom, a kupcima olakšava kupovinu jer mogu da nabave sve na jednom mjestu ?

Stabilnost, snaga i pozicija Vaših snabdjevača od kojih kupujete ulazne sirovine

Koliko god razmišljate o važnosti Vaših relacija s Vašim potrošačima isto toliko je važno obezbijediti dobre, sigurne i lojalne partnerske odnose sa Vašim snabdjevačima. Obezbjedite sigurnost alternativnim pristupom tako da



uvijek imate mogućnost da obezbijedite sigurnost snabdjevanja uz fer cijene i dobar kvalitet.

Praćenje i prikupljanje informacija

Istraživanje tržišta uključuje prikupljanje, fajliranje i analizu informacija o proizvodima, potrošačima, tržištu i drugim elementima koji su od značaja za biznis da bi unaprijedili i racionalizovali proces donošenja, i posebno, da bi ste poboljšali kvalitet odluka. Taj proces uključuje analizu i prikupljanje informacija oko:

Orijentacije potrošača

Što više znate o potencijalnim potrošačima i njihovim orijentacijama, to je lakše i jednostavnije da proizvedete i ponudite proizvod koji oni žele i da ih, istovremeno, ubjedite da kupuju Vaš proizvod.

Želje kupaca

Želje kupaca počivaju na osnovnim karakteristikama: godine, pol, zanimanje, navike, šta vole i šta ne vole, način života, i osnovne želje i orijentacije itd, mogu biti od koristi da bi se unaprijedio način prezentacije, promocije i prodaje proizvoda.

- **Trendovi na tržištu**

Trendovi i kretanja na tržištu, bilo da su dio modnog trenda, opšteg stanja ekonomije ili su rezultat ofanzivne kapmanje i promocije nekog od vaših konkurenata mogu odlučujuće uticati na vašu poziciju i biznis u cjelini. Poznavanje tih trendova pomoći će Vam da predviđate i proaktivnim djelovanjem prilagođavate proizvode osnovnim trendovima i da pronalazite optimalna rješenja.

- **Aktivnost i rad konkurenata**

Pratite i analizirajte šta rade Vaši konkurenti posebno u domenu promocije, prezentacije i razvoja novih proizvoda ili usluga. Na osnovu toga, u najboljem interesu Vašeg biznisa i potrošača, odgovarajte razumnim i mudrim kontramjerama, posebno kada se radi o cijenama, kvalitetu proizvoda i satisfakciji potrošača.

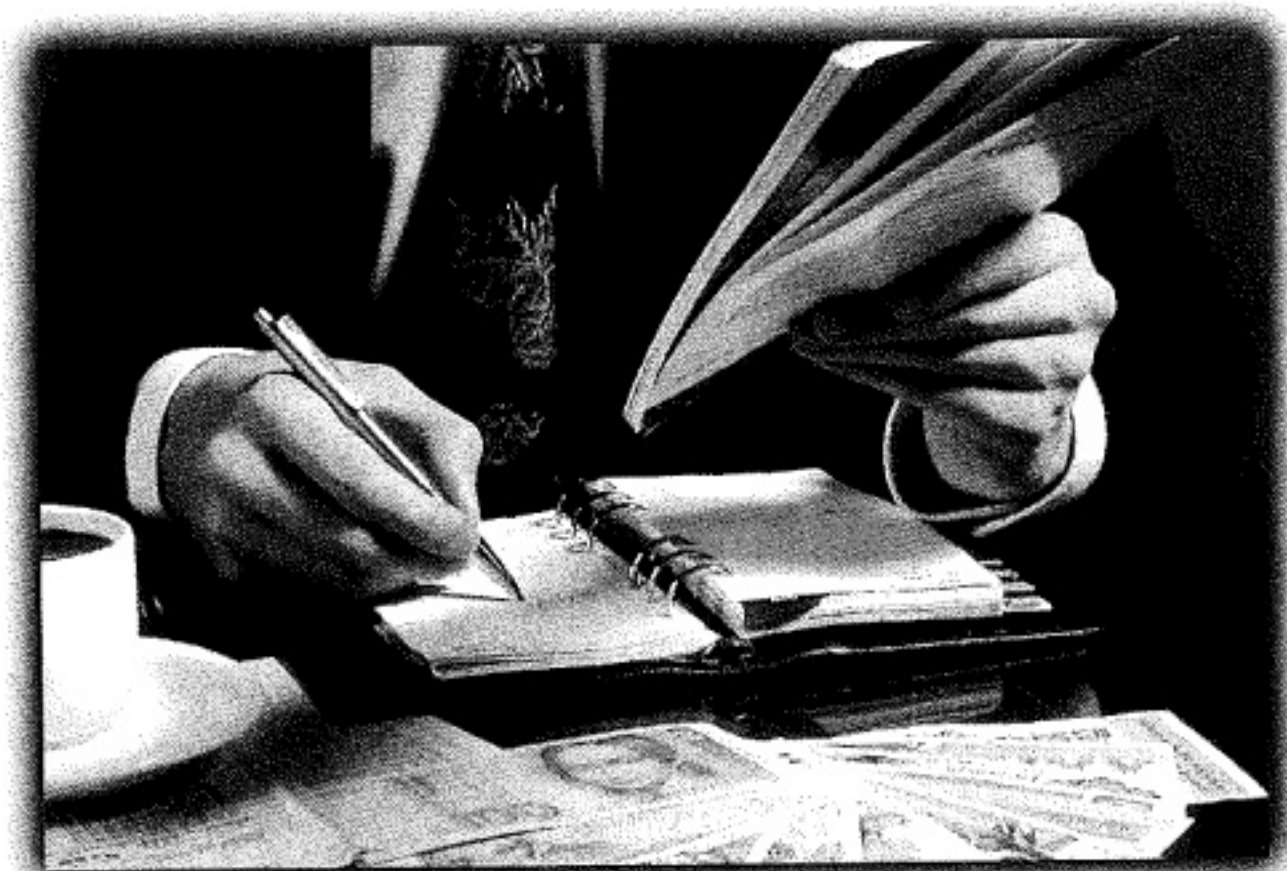
Kada snimate, skupite i izanalizirate informacije, pokušajte da odgovorite na slijedeća pitanja: Ko bi mogao da kupi Vaše proizvode? Ko ustvari kupuje? Ko koristi proizvod? Koliko često kupuju Vaše proizvode? Zašto kupuju proizvode? Kako su čuli za Vas i Vaše proizvode? Ko su osnovni konkurenti na lokalnom i širem tržištu?

Kako Vaši proizvodi prolaze kada ih potrošači porede s proizvodima vaših konkurenata?

Na osnovu odgovora na prethodna pitanja pokušajte da pronađete i definišete odgovor na pitanje:
- Šta je strateška prodajna prednost kada je u pitanju Vaš proizvod, tzv. **Unique selling point (USP)** ?, odnosno, koja je osnovna specifičnost i razlika Vašeg proizvoda u odnosu na ostale koji se mogu naći na tržištu ?

Osnovna ideja je da razvijete i da imate proizvod koji je u nečemu različit u odnosu na postojeće i konkurentsku ponudu, i da ga kao takvog pokušate prodati.

Vaša specifičnost i razlika može da bude zasnovana na boljem servisu, zamjeni nekog od sastojaka koji pokazuje ili ima uticaj na opšti kvalitet proizvoda ili većem popustu.



Budite obazrivi ako odlučite da vodite politiku snižavanja cijene. Poslije svega, Vaši konkurenti mogu takođe da snize cijene. U tom slučaju uvijek je pitanje vremena koliko možete izdržati.

Marketing mix

Marketing mix je metodološki pristup u kojem se analiziraju u međusobnoj kombinaciji najznačajniji elementi, koji određuju poziciju proizvoda na tržištu. Ti elementi su: **4 Ps** - **product** (proizvod), **price** (cijena), **place** (mjesto-distribucija) i **promotion** (promocija).

Svi elementi se posmatraju u međusobnoj povezanosti i uslovljenosti kako bi se obezbjedio ravnotežni pristup i ispunila očekivanja potrošača. Istovremeno, analizom tih elemenata, može se obezbjediti specifična pozicija, nastup i atraktivnost ponude u odnosu na konkurente.

Analiza tih elemenata u njihovoj međusobnoj uslovljenosti je veoma važna za budućnost i prosperitet kompanije. Naime, praksa je pokazala da na Zapadu, gotovo jedna trećina novoosnovanih kompanija prestane da radi u prve tri godine. Broj ugašenih ili bankrotiranih kompanija, nakon 10 godina, je još veći i dostiže gotovo dvije trećine od novoosnovanih preduzeća.

Šta je razlog i gdje su osnovni uzroci neuspjeha ?

Sumirajući razloge i rezultate prakse na Zapadu, posebno u Engleskoj, kao kolijevci malog biznisa, moglo bi se zaključiti da su osnovni razlozi neuspjeha u slijedećem:

- Nedostatak finansija i teškoće u održavanju keša - gotovine,
- Loša cjenovna politika i loša politika kupovine - prevelike zalihe,
- Loš i neadekvatan proizvod i
- Nedostatak aktivnog i efikasnog marketinga.

Provjerite u kakvoj su relaciji navedeni faktori neuspjeha sa Vašim biznisom i proizvodima. Pravite kalkulacije, prognoze i varijante u najmanje tri opcije:

- Optimistička, kad sve krene i sve se odvija po planu;
- Pesimistička, kad sve krene naopako i na svakom mjestu se susretnete s ograničenjima, i
- Umjerena ili srednja varijanta, kad se stvari obično kreću između dobrog i lošeg.

Kalkulacija i definisanje cijena proizvoda ili usluga

Cijene proizvoda i usluga, u najvećem broju slučajeva, zavisiće od tržišta i troškova. Da biste zaradili ili obezbjedili profit morate da znate: prvo, koju cijenu Vaši potrošači hoće da plate, drugo, po kojoj cijeni isti proizvod nude Vaši konkurenti, i treće, koja je cijena proizvodnje svakog pojedinačnog proizvoda ili usluge.

Kad znate ta tri elementa, moći ćete da vidite: da li ste odredili dobru cijenu. Ako je cijena previska, potrošači će tražiti bolju varijantu i jeftiniji proizvod. Ukoliko ste dali malu cijenu, Vaš proizvod će izgledati jeftino, neatraktivno - i u oba slučaja ćete izgubiti.

Kad utvrdite, realne troškove proizvodnje i specifičnosti i nesavršenost lokalnog tržišta, posebno ako jedini nudite atraktivan proizvod, možda, ćete mijenjati cijenu nekoliko puta. Međutim, mnogo je bolje ako unaprijed procijenite sve faktore i efekte i na tome zasnivate relativno konzistentnu cjenovnu politiku, nego da iznenađujete potrošače i koristite pogodnost situacije. Potrošači zaborave periode u kojim ste imali dobar proizvod s fer i konkurentnom cijenom, ali zapamtiće zauvijek loš proizvod. Kvalitet proizvoda, fer cijene i briga o potrošačima, najbolji su garant za dugoročnost i prosperitet preduzeća.

Upamtite da kalkulacijom cijena, prodajom i ostvarenom zaradom, tj. profitom, treba da pokrijete sve troškove proizvodnje, vođenja biznisa, uključujući platu zaposlenih i obaveze prema državi.

Cijena i taktika prodaje

Veoma je važno da cijene proizvoda budu vidljivo markirane i obilježene nego da potrošač pita za cijene. Psihološki važan uticaj imaju cijene koje nisu zaokružene s cijelim brojem. Na Zapadu gotovo nigdje nećete naći cijene koje se završavaju cijelim brojem, na primer 7.00 DM, obično je to 6.99 DM. Ostali efekti taktike prodaje mogu biti korisni, kao na primjer: popusti za robu kojoj ističe rok, popusti na količinu, vezani popusti od nekoliko procenata, ukoliko kupite jedan proizvod dobićete gotovo besplatno nešto drugo, itd. Veoma je važno ponuditi popuste za praznike ili ostale državne, kulturne i religijske svjetkovine. Popusti su dio poslovne i marketinške igre kojim prodajom na većim količinama, većim obrtom prodaje i pristupačnijim cijenama obezbjeđujete zaradu, promociju, prepoznatljivost i povjerenje kupaca.

Metodologija ili postupak u kalkulisanju cijena

U kalkulaciji cijena pokušajte da Vaš postupak uporedite s postupkom, koji inače preporučuje NetWest banka u Velikoj Britaniji, svojim klijentima koji započinju mali biznis. Postupak kalkulisanja cijene proizvoda i usluga je slijedeći:

- Izračunajte i prikažite Vaše lične režijske troškove i Vaše familije, domaćinstva za jednu kalendarsku godinu.

- Odredite nivo plate - zarade, koju želite da primete i da budete plaćeni za posao i vođenje biznisa. Nivo plate treba da pokrije troškove, vaše lične i troškove familije.

- Na visinu plate dodajte sve troškove biznisa i vođenja preduzeća.

- Dobijeni iznos podijelite sa ukupnim brojem očekivane prodaje proizvoda ili usluga za godinu dana. Dobićete neke troškove po jedinici prodatog artikla i na kraju,

- Dodajte profit koji želite da ostvarite po jedinici proizvoda ili usluge.

Kad dobijete cijenu po artiklu, provjerite da li potencijalni potrošač može i želi da plati tu cijenu. Provjerite cijene kod svojih najbližih konkurenata. Ukoliko dođete do saznanja da potrošač ne želi da plati tu cijenu, ili da su Vam cijene previsoke u odnosu na najbliže konkurente, preostaju Vam dvije mogućnosti:

- Smanjite i racionalizujte troškove i
- Potencirajte specifičnost i kvalitet Vašeg proizvoda, u procesu promocije proizvoda, da bi ste opravdali razliku u cijeni u odnosu na glavne konkurente.

Promocija proizvoda

Ma koliko da imate dobar proizvod ili uslugu ne vrijedi Vam ništa ako nemate efektivnu i marketinški dobro smišljenu promociju.

Posao promocije i prodaje je u suštini jednostavan.

Naime, kupci treba da znaju nekoliko činjenica : Šta prodajete, gdje se nalazite, osnovne uslove prodaje, eventualno kreditiranje, servisiranje i garancije i posebno, zašto da se odluče da kupuju baš Vaš proizvod.

Da biste to obavili, moraćete da se bavite promocijom proizvoda i da porazmislite koji je najbolji način da to uradite, posebno kako i na koji način da Vaši potencijalni potrošači prime 'efektivnu' poruku. Efektivnost podrazumijeva nekoliko stvari : Kreiranje imidža, promociju atraktivnosti proizvoda i jednovremeno promociju Vaše kompanije kojoj se može vjerovati posebno na dugi rok.

Sistematičnost, sigurnost i konzistentnost u promociji, pridržavanje početno prihvaćenih principa i izbor najprihvatljivijih kanala komunikacije, su specifični

i medijski različiti. Najpoznatiji kanali komunikacije su: oglašavanje, izložbe, radio poruke, telefonska prodaja, direktna prodaja i prodaja preko agenata i specijalnih zastupnika.

Ključni elementi marketing strategije ili obraćanja potencijalnim potrošačima jesu:

Šta reći u poruci, kome i kako ?

Šta je Vaša osnovna poruka i koji je medium najbolji za Vašu vrstu poruke i ponude ? Istovremeno, u samom početku morate dobro poznavati kupce proizvoda, njihovu kupovnu moć, navike i osnovne karakteristike, ko i kako formira njihove navike, koga su spremni da poslušaju, kojim faktorima su određene njihove želje i akcije.

Pritom, treba da pravite razliku između onih koji su već Vaši kupci i onih koje tek želite da vidite kao buduće kupce. I za jedne i za druge, važno je upamtiti, koja je korist za potrošača ukoliko se odluči da kupi Vaš proizvod.

Prema riječima gospodina David Ogilvy, jednog od najpoznatijih eksperata za oblast promocije, 'Poruka koja ne sadrži jasno definisanu korist za potrošača neće unaprediti prodaju proizvoda, ipak još uvek najveći broj oglasa ne sadrži bilo kakvo obećanje za potrošače'. (Vidjeti, Business Review, Vol.5., No. 3., 1999., p. 19)

Kao što vidite to nije lak i jednostavan posao. Ukoliko ste na početku, pokušajte da odradite početne poslove sami i uz pomoć stručnjaka s povremenim angažovanjem. Kasnije, posebno 'ako Vam krene' obratite se za pomoć specijalizovanim agencijama ili ljudima koji poznaju posao i razumiju važnost dugoročno koncipirane strategije.

Šta možete sami da uradite ?

Ima mnogo stvari koje možete sami da uradite.

Otpočnite s postavljanjem znaka Vaše firme. Pokušajte da to bude profesionalno urađeno s pravim linijama, jasnim slovima i bez zamazanih i pomješanih boja. Porazmislite da negdje u blizini Vaše radnje, prodavnice ili servisa postavite putokaz, vodič s marketinškom porukom: šta i koje proizvode nudite.

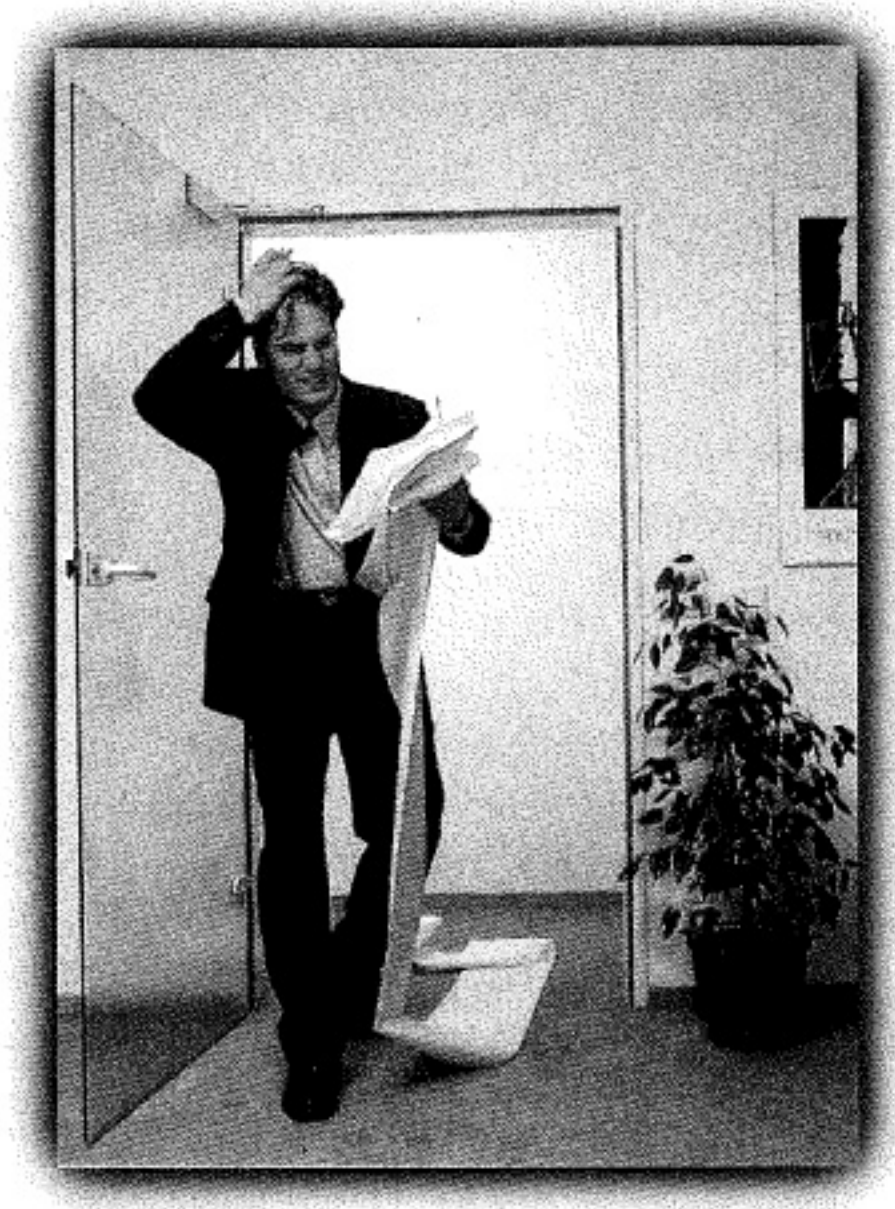
Pokušajte da od početka oblikujete imidž firme i proizvoda koje nudite.

Znak kompanije, boje i imidž treba da budu iste, radi prepoznatljivosti, na svim mjestima na kojim se oglašavate.

Promocija Vaše ponude može da se obavlja na jednostavan način i uz male troškove. Tako, na primjer, ukoliko nudite usluge opravki, pokušajte da odšampate naljepnice koje ćete nudite potencijalnim kupcima.

Štampanje reklamnih poruka na jednoj ili dvije strane, koje ćete podijeliti po kućama i stanovima u predgrađu gde živite, je već nešto za početak.

Nemojte zaboraviti na lokalne oglase na radiju, lokalnim novinama i mjestima koje nude slične usluge Vašim i koje, možda, dopunjuju asortiman ponude.



Dobra preporuka - promocija koja se ne može platiti

Usmena preporuka je veoma važna za gotovo svaki mali biznis, posebno kada se radi o privatnim i specijalizovanim uslugama. Kako možete unaprijediti taj važan oblik komunikacije i usmene preporuke?

Možete sasvim sigurno da to unaprijedite:

- Pružanjem visokog nivoa i kvaliteta usluga tako da Vaši potrošači budu veoma zadovoljni,
- Razvijajte dobre i prijateljske relacije s Vašim potrošačima,
- Izgrađujte reputaciju poslovnog partnera i zašтите je hitnim rješavanjem bilo kakvog problema, žalbe ili nezadovoljstva kupaca i
- Potrudite se da se Vaše ime nađe u novinama, časopisima, radiju i televiziji, posebno u specijalno pripremljenim aktivnostima javne promocije.

Promovisati biznis 'preporukom - usta od usta' nije lako postići. Međutim, ukoliko to ostvarite, Vi ćete imati promociju koju ne biste mogli platiti novcem. Istovremeno, to je najefektniji način promocije od svih mogućih.

Planiranje biznisa - osnova uspjeha

Planiranje u vođenju poslova je osnovna pretpostvaka uspješnog biznisa.

Prvi uslov da bi ste bili u poziciji da uopšte razgovarate s bankom, međunarodnom organizacijom ili s nekim privatno, da bi Vam posudio novac, ili da pronađete partnera,- treba da date na uvid detaljan biznis plan.

Kompletiranje biznis plana je najbolji način da provjerite i testirate svoju biznis ideju analizom i provjerom u praksi svih relevantnih detalja. Budite sigurni, tek kad počnete strpljivo da otkrivате realan svijet biznisa provjerom svih detalja, uvjerićete se zašto je za investicije i zajmove, u modernom bankarstvu, neophodan uslov da imate uverljiv i konzistentan biznis plan. Kad zaokružite kompletnu biznis ideju, biće Vam potpuno jasna i razumljiva povezanost između osnovnih elementa biznis plana, prema metodologiji svjetski čuvene **Lloyds bank**. Osnovni elementi biznis plana kod te banke su:

- **Biznis ideja:** novi biznis, partnerstvo i frančajzing, proizvod ili servis i osnovne karakteristike, zašto ste se opredjelili da baš otpočnete taj tip i vrstu biznisa, i na kraju, koji tip i pravni oblik preduzeća ste odabrali i zašto? Osim toga, najvažnije za Vaš biznis jeste provjera i definisanje stava: možete li vratiti i platiti cijenu pozajmljenog zajma i kredita, po osnovu ostvarenog profita iz svog biznisa. Bez obzira na Vaš stav uvijek je prisutan rizik kada je u pitanju bilo koji biznis. U zavisnosti od procenjenog rizika, od strane banke,

budite spremni, da obezbjedite garancije: zalogom, hipotekom ili drugom vrstom garancija. Odmah na početku, porazmislite i dogovorite se u okviru porodice - šta imate i šta može biti budući zalog ili garancija. Ukoliko ne postignete podršku i saglasnost porodice, posebno Vaše supruge, ne idite dalje i ne trošite vrijeme.

- **Tržište:** ko su potrošači, osjetljivost cijene na tržišne promjene, kolike su cijene kod drugih za istu vrstu i tip proizvoda, ko su glavni konkurenti i koje su njihove jake i slabe strane i u čemu je vaša biznis ideja bolja i sadržajnija? Neke banke, poput **Barclays**, traže da se napravi kompletna uporedna tabela sa drugim glavnim konkurentima u odnosu na Vaš proizvod ili uslugu. Elementi za poređenje su slijedeći: cijena, kvalitet, dostupnost i lakoća kupovine, potrošači, vještina prodavaca i osoblja, reputacija, oglašavanje, dostava, lokacija, specijalne ponude i popusti, servis i garancije nakon prodaje.

- **Zaposleni i ključne osobe koje vode preduzeće:** Vizija, ciljevi i osnovni principi na kojim će počivati Vaše preduzeće i odnos prema Vašim potrošačima. Akademsko i drugo obrazovanje i iskustvo u poslu, posebno na rukovodećim poslovima i poslovima koji su vezani za odnose sa potrošačima. Dostavite tekuće tzv. **Curriculum Vitae** (Biografske podatke) s svim relevantnim podacima o zaposlenim: S osnovnim podacima o rođenju, školovanju, kretanju u poslu i karijeri, i osnovnim ličnim karakteristikama i osobinama ličnosti. Posebno je važno da znate, ako krenete u posao, koga ćete zaposliti, s kakvim iskustvom i kojim specijalističkim vještinama.

- **Marketing i oglašavanje:** Ovo je vjerovatno najvažniji dio za budućnost Vašeg biznisa i da Vas banka podrži u vašim naporima. Dio o marketingu biće jasan pokazatelj šta i koliko dobro poznajete svoj proizvod, tržište i kako organizovati prodaju i plasman. Pokažite precizno kakve su i kolike mogućnosti za Vaš biznis i Vaše proizvode. Imate li odgovor na slijedeća pitanja: Da li tržište za Vaše proizvode raste, smanjuje se ili ostaje isto, ko su Vaši osnovni konkurenti i kako će reagovati na Vaše pojavljivanje, kako vaši osnovni konkurenti promovišu svoje proizvode i usluge - ime proizvoda i metod ? Kako ćete Vi promovisati proizvode - metod i trškovi ? Kako ćete kontrolisati da li s razlogom i opravdano trošite novac za marketing i oglašavanje?

- **Prodaja i cijene:** Koliko ćete naplaćivati od Vaših potrošača ? Koliko su Vaše naplate povoljnije ili različite od glavnih konkurenata ? Da li ćete odobravati kredite i je li to uobičajeno u Vašoj oblasti i biznisu ? Da li kredite daju Vaši glavni konkurenti ? Da li ćete davati posebnu novčanu nadokandu za Vaše prodavce i kakav će to efekat imati na Vašu prodaju ? Koliko očekujete da će Vam biti troškovi za skladišne rezerve i ulazne sirovine - po proizvodima i uslugama, odvojeno ? Kako ćete nabavljati ulazne proizvode, sirovine i ostali potrošni materijal i po kojoj cijeni, na osnovu naprijed poznatih detalja ? Koliku prodaju očekujete u prvih 12 mjeseci, ukupno, i po mjesecima ? Koliko očekujete da će biti Vaša zarada i čist profit ?

- **Kancelarije i poslovni prostor:** Možete li raditi kod kuće, ukoliko ne možete, koji tip kancelarije i poslovnog prostora Vam je potreban, za kratak, do godinu dana, i

dugi period, tri do pet godina. Koji je najmanji prostor s kojim možete početi svoj biznis ? Kada mislite da će Vam trebati veći prostor i pokušajte da definišete taj period u mjesecima ili godinama, da li ćete kupiti poslovni prostor, rentati, ili uzeti u lizing ? Pod kojim uslovima ste spremni da uzmete poslovni prostor i koliki su troškovi osiguranja, i kada ste planirali da se uselite u poslovni prostor?

- **Proizvodne linije, oprema, mašine i postrojenja:** Za svaki navedeni tip opreme treba da znate slijedeće podatke: tip, proizvođač, snabdjevač opreme, i troškovi; oprema za transport, kompjuterska oprema i kancelarijska oprema. Da li će te kupiti ili iznajmiti navedenu opremu ?



- **Troškovi otpočinjanja biznisa:** Da biste kompletirali odgovor na pitanje početnih troškova treba da uzmete u obzir troškove iz posljednja tri područja. Kako ste i na koji način obračunali ukupne troškove otpočinjanja rada, kao što su: (1) Kancelarije i poslovni prostor, (2) Opremanje i uređenje, (3) Oprema, mašine i postrojenja, (4) Skladišne rezerve, sirovine i ostali materijal, (5) Cijena za profesionalne usluge - advokat, arhitekta, inženjer, i (6) Potrošni, kancelarijski

materijal. Kako ćete pokriti navedene troškove - Vaše učešće i štednja, ostali izvori, kao što su pomoć porodice i bankarski zajam i investicije.

- Režijski troškovi biznisa: Troškovi poslovnog i kancelarijskog prostora, osiguranje zgrada i opreme; održavanje i popravke; svjetlo i grijanje; voda i kanalizacija; telefoni, faks i internet; poštanski troškovi, papir i kancelarijski materijal; cijena profesionalne pomoći - advokati, pravnici, računovođe; oprema i postrojenja; plate zaposlenih; interes i kamate; oglašavanje i promocija; troškovi putovanja i ostalo.

- Izračunavanje donje tačke rentabilnosti (**Break-even analysis**): Na osnovu svih gore navedenih podataka možete izračunati Vašu donju tačku rentabilnosti. Odnosno, nakon, koliko jedinica proizvoda ili usluga koje prodate - možete da pokrijete sve svoje troškove da bi ste ušli u zonu profita i zarade?

Kompletan obrazac Biznis plana Komercijalne bnake D.D Tuzla naći ćete kao poseban dio kompleta 'Biznis plan - osnove uspjeha'.

Finasije - osnovno i suštinsko pitanje budućeg uspjeha

Kao što vidite mnoštvo pitanja, na jedan ili drugi način, vezano je za troškove, ulaganja i početni kapital. Kada su u pitanju mali biznismeni, mala i srednja preduzeća, onda su početni kapital i finasije centralno pitanje i najčešće osnova uspjeha i uzrok bankrotstva. Zbog toga, pitanjima početnog kapitala, bilo da je Vaš ušteđeni novac ili da ga pozajmljujete od banke, morate pokloniti posebnu pažnju. Ne zaboravite ako se igdje od Vas očekuje realnost i trezvenost- onda su to finansije.

Koliko tražiti za početak ?

Veoma se lako može desiti da potcjenite potrebni kapital za početak. Banka želi da investira samo onoliko koliko je potrebno - ni manje ni više. Međutim, za one koji otpočinju biznis, pomanjkanje kapitala je najčešći i veoma često fatalan problem. Zbog toga je važno da odgovorite na sva postavljena pitanja i da veoma obazrivo definišete i pripremite očekivani novčani tok. Pritom, upamtite, banka će lakše podržati Vaš plan i zahtjeve za kapitalom ukoliko obezbjedite određenu količinu novca sa svoje strane. Optimalna količina je oko 30 odsto od ukupne količine početnog kapitala koji tražite od banke.

S druge strane, veoma je važno da prije nego što dođete u situaciju da tražite novac za biznis, imate otvoren račun kod banke, da imate već dosije bankarskog računa - privatnog ili poslovnog - na osnovu kojeg se mogu izvesti zaključci o Vama kao čovjeku i biznismenu. Jedan od opšte prihvaćenih principa, posebno kod međunarodnih finansijskih institucija i banaka, jeste da niko ne želi, ili veoma rijetko, da podrži biznis bez prethodnog iskustva, i rigoroznih dokaza o realnim šansama da biznis uspije.

Mnogo je lakše ako imate već osnovanu kompaniju i koja ima dokaze o poslovanju za posljednje tri godine. Najčešći i uobičajeni dokaz je završni račun kompanije za posljednje 3 godine.

Ukoliko novac već tražite od banke uzmite samo onoliko koliko Vam je ustinu neophodno. Ne zavaravajte se, nema jeftinih kredita i pozajmica.

To što pozajmite, moraćete vratiti. Visoka inflacija, nestabilni uslovi privređivanja i obezvređivanje kredita je vrijeme koje je prošlo.

Čak i u uslovima visoke inflacije, novi bankari i privatne banke naučili su lekciju kako i na koji način da se zaštite i naplate svoja potraživanja. Prema tome, treba tačno da navedete stavku po stavku: koliko, zašto i za koju opremu, mašine i postrojenja tražite novac. Banka će pritom provjeravati i tražiti dokaze da je cijena opreme koju ste predložili realna i da je dobijena od isporučilaca opreme.

Priprema, izrada i prezentacija biznis plana

Kod izrade biznis plan veoma je važno da poštujete i prihvatite osnovne principe obrade i prezentacije osnovnih nalaza i principa plana. To je veoma važno, prilikom apliciranja za podršku, posebno kada to činite kod inostranih i domaćih bankara i finansijera. Veoma je važno da imate i vidu slijedeće principe izrade i finalnog uređenja plana. Navodimo najznačanije elemente o kojima treba da vodite računa:

- Sažetost i jasna interpretacija fakata je jedna od osnova koja je opšte prihvaćena u svijetu. Osnovne nalaze prezentirajte kratko, posebno, za bankare. Sva objašnjenja, istraživanja i analitičke proračune prikažite kao poseban dodatak plana. Prilikom usmene prezentacije i objašnjavanja dajte osnovne podatke i najosnovnija objašnjenja. Ne upuštajte se u detalje i komplikovane stvari. Ostavite najteže i najkomplikovanije sadržaje plana da Vas pitaju. Pripremite racionalne i ubjedljive odgovore jer će ozbiljni partneri sigurno tražiti odgovore.

- Prezentacija, u dvostrukom smislu je veoma značajna najprije kao dobro i poslovno pripremljen dokument, a potom, kao čin usmene prezentacije. To je mjera efikasnog i efektivnog menadžmenta i mjera Vašeg kvaliteta kao vlasnika firme i biznisa.

- Ubjedljivost i entuzijazam u pisanju i iznošenju činjenica i fakata je mjera Vaše sposobnosti i spremnosti

da na interesantan i objektivan način izložite svoje biznis ideje. Ukoliko to ne možete da postignete, onda nemojte da se iznenadite kad ne dobijete očekivanu podršku.

- Realnost u iznošenju fakata, posebno budućih očekivanja treba prikazati trezveno i u saglasnosti s objektivnom realnošću. Preporučujemo Vam da sve prognoze pravite s tri opcije: optimistička, pesimistička i srednja varijanta. Pritom, nastojte da imate projekcije akcija i mjera za svaku opciju - šta kad sve krene naopako i treba tražiti izlaz da se izvučete pošteno i sa što manje gubitaka. Loše je, i moralno neodrživo, da prikrivate 'teškoće i očigledne probleme i manjkavosti' jer teško ih je sakriti, a niko nema koristi od toga. Nakon nekoliko susreta, obostrane procjene, profesionalno pripremljenih i ukrštenih propitivanja stvari će dobiti pravo lice. Time, partnere i potencijalne investitore stavljate u poziciju da sumnjaju u Vaše postavke, analize i pripremljene materijale.

- Slike, ilustracije i grafičke prikaze koristite gdje god možete - jer slike, ponekad, mogu da zamijene '1000 riječi'. Tako, na primjer, kod promocije kompanije ili proizvoda pokažite već odštampane promotivne materijale i kataloge. Lokaciju preduzeća predstavite grafički potencirajući osnovne prednosti i razloge za izbor.

- Sadržaj ili siže je obavezan, i obično ga stavite na početku biznis plana. Pripremite verziju i na engleskom, jer veoma često banka će kontaktirati međunarodne institucije time njima olakšavate posao, a sebi obezbjeđujete veće šanse, profesionalizam i ugled.

Osim gore navedenih principa u pisanju i pripremi plana, želimo da Vam skrenemo pažnju na još nekoliko veoma korisnih praktičnih savjeta.

Prvo, kad god želite da razgovarate s bankom ili da zadobijete povjerenje nekog budućeg partnera, pokušajte da se stavite u njegovu poziciju. Postavite sebi pitanje: da li bi ste Vi podržali Vaš sopstveni plan za biznis na osnovu informacije koje ste dali? Drugo, pokušajte da u razgovorima budete precizni i koncizni. Ne zamarajte partnere i ne objašnjavajte previše. Odgovarajte kratko, jednostavno i iskreno. Nemojte završavati osnove i sadržaj plana u posljednji momenat. Rezervišite vrijeme za testiranje i provjere. Prije odlaska u banku, zapamtite da zakažete sastanak i pošaljite primjerak kompletnog biznis plana najmanje sedam dana unaprijed.

Treće, budite spremni da date odgovore na mnoštvo različitih pitanja. Pokušajte da shvatite unaprijed i pripremite sebe da pitanja nisu dio 'neprijateljstva ili zavjere' već dio profesionalne i stručne dužnosti onih koji su u poziciji da odluče da li Vaš biznis vrijedi da se podrži ili ne.

Četvrto, ukoliko pravite bilo kakav plan saradnje sa međunarodnim partnerom ili očekujete podršku od inostrane finansijske institucije, kao što je USAID, onda treba da u svom planu imate veoma jasno izraženu vremensku dimenziju, tj. da pokušate da svoje lične i poslovne ciljeve odredite sa stanovišta vremena i na kratki i na dugi rok. Naime, kad su inostrani partneri u pitanju onda je sasvim normalno da se o planovima govori s velikim stepenom izvjesnosti.

Operativni budžet - upoređenje planiranog i realno ostvarenog

Osnovni problem kod malih biznismena i preduzetnika jeste da ne prave razliku između keša - gotovog novca, profita i gubitka. Zbog toga nastaju mnoge nevolje, problemi i bankrotstva. Po pravilu, svi planiraju da će ostvariti profit u nekom vremenskom periodu, međutim, upravo kada je najpotrebnije da se reaguje ili da se plati tekuća obaveza, novca nestane ili ga jednostavno nema.

Najčešće, ne postoji evidencija, nema kriterijuma za poređenje i ne zna se koliki je tekući profit ili gubitak.

Stvarno stanje se sazna, obično, već kada je kasno, najmanje mjesec dana nakon obračuna na kraju finansijske godine.

Tada je obično kasno jer keša nema, teško je dobiti novac kod banke jer to je novo zaduženje i nema mnogo šansi za radikalne zaokrete.

Operativni budžet je nezamjenjiv instrument kontrole i praćenja biznisa iz dana u dan, mjeseca u mjesec, tokom poslovne godine. Upoređenjem onog što ste planirali da proizvedete, prodate ili potrošite kao budžet i onog što ste stvarno uradili kao efekat stvarnih poslovnih performansi, je moćno sredstvo da uočite na vrijeme odstupanja, neracionalnosti i posebno nekontrolisane troškove.

Jednom, kad uočite problem, veoma je lako odabrati sredstvo i način da stvari postavite na pravo mjesto.

Međutim, kao kod svih dobrih stvari, ima i jedna loša. Naime, pošto je budžet, tj. planirano ostvarenje odraz Vaših pretpostvaki i predračuna kako će se odvijati Vaš biznis, nadamo se da uvidate koliko je važno da Vaše pretpostvake budu realne i utemeljene na stvarnim pretpostavkama.

Operativni budžet nije plan, već polazi od postavljenih ciljeva na kojim zasnivate svoj sopstveni biznis. U vezi s tim, treba da izvedete tačne kalkulacije i proračune, kako i u kojem obimu, na koji način i uz kolike troškove ćete proizvoditi robu ili servise, uz precizna razgraničenja učešća između fiksnih i varijabilnih troškova, te kako i koliko ćete platiti troškove zaposlenih i iz kojih sredstava i fondova ćete pokriti sve ostale troškove i izdatke. U vezi s tim, neophodno je da napravite budžet za nekoliko posebnih oblasti.

Navodimo najznačajnije:

- Budžet prodaje,
- Budžet za proizvodnju i operativne troškove,
- Budžet za kupovinu ulaznih sirovina, materijala i potrošne robe,
- Budžet režijskih troškova,
- Budžet troškova - fiksni, varijabilni i ukupni i
- Budžet za servisiranje investicija, zajmova i drugih troškova kapitala.

Veoma je važno da uzmete u obzir sve ono što direktno utiče na Vaš profit - dobit i gubitak. Šta god

učinite i koju god stavku da stavite morate imati razlog i opravdanje zašto ste to učinili.

Zapamtite: - Vaš operativni budžet nema veze s Vašom gotovinom, tzv. kešom.

Sve ono što uvećava Vašu dobit uključite u tabelu, kao i obrnuto, sve ono što je trošak treba da ga tako vodite i kalkulišete. Vjerovatno će Vam biti pomoć oko razumijevanja razlike između fiksnih i varijabilnih troškova.

Fiksni troškovi su oni koje ćete Vi imati, taman da ništa ne proizvedete ili da ništa ne prodate. Troškovi rente, svijetla i grijanja, zaposlenih, telefona i osiguranja će se morati platiti, i oni ne zavise od proizvodnje i prodaje.

Varijabilni ili promjenljivi troškovi, kao što im samo ime kaže, zavise od obima proizvodnje.

Kada imate tačne kalkulacije, proračune i kada ste izvršili provjere i testiranje za navedene budžete, možete preći na kompletiranje tabele:

‘Operativni budžet - upoređenje planiranog i realno ostvarenog poslovanja’ koja se nalazi na kraju vodiča Komercijalne banke DD Tuzla.

Projektovani gotovinski tok

Kad ste jednom završili sa operativnim budžetom možete prijeći na projektovanje gotovinskog toka, koristeći formu koja se nalazi na kraju Vašeg biznis vodiča.

Međutim, važno je da znate da priprema i projekcija gotovinskog toka ne znači jednostavno preslikavanje cifara iz planiranog budžeta.

Zašto je važan gotovinski tok?

U nekoliko navrata do sada ukazivali smo na značaj i umješnost u planiranju i korišćenju keša. Upamtite, keš, odnosno gotovina, osnovna je pretpostavka za uspjeh svakog biznisa. Jedan od osnovnih razloga za neuspjeh i bankrotstvo malih i srednjih preduzeća, prema istraživanjima na Zapadu, je loše raspolaganje gotovim novcem.

Gotov novac je 'životok' biznisa i ako ne umijete da ga pažljivo planirate i upotrebljavate onda ste, nažalost, na najboljem putu da, svaki biznis sa dobrim izgledima za uspjeh, upropastite i da ga dovedete do bankrotstva.

Zbog toga je od izuzetne važnosti da pažljivo i sa što većom preciznošću proračunate i isplanirate potrebe za gotovinom. Navodimo nekoliko razloga - zbog čega je to važno.

- Da vidite kada i u kojem periodu i za koliko dugo možete ostati bez gotovine, prije nego što se to uistinu i dogodi

- Da procjenite kada možete da dođete do extra - gotovine i kako je možete upotrijebiti na najbolji način,
- Da vidite s kojim ličnim rezervama i uštedama porodice raspolazete i možete li to koristiti,
- Da vidite da li ćete imati dovoljno gotovine da podmirite na vrijeme sve obaveze po osnovu kredita i drugih pozajmica i
- Da pronađete najbolji način, put i metod korišćenja gotovine i novčanih rezervi - efikasno i s najmanjim troškovima, uz istovremeno promovisanje ugleda, stabilnosti i poslovnog imidža firme.



Nakon rangiranja prioriteta i poslova po A,B, C i X metodlogiji, napravite raspored vremena, i šta Vam je potrebno kao podrška i potpora za predstojeće poslove.

Uz poslove odredite i rok završetka posla. Ukoliko možete, pokušajte da mjerite dužinu trajanja i kompletiranja pojedinih poslova da biste u slijedećoj sedmici pokušali da vidite gdje možete da uštedite vrijeme za sebe i svoje najbliže.

Uz sve naprijed rečeno, za kraj preporuka, pokušajte da se naviknete da ujutru pogledate šta Vas čeka i šta treba da uradite tog dana. Na kraju dana, provjerite šta Vas čeka za sutra, sigurno će Vam pomoći to podsjećanje. Petak popodne ostavite za rezime i analizu: - šta je urađeno i jeste li propustili nešto što Vam je važno, što nije posao i biznis, a znači Vam mnogo. Sjetite se malih, ljudskih običnih radosti koje život znače, ili mnogo znače za one koji Vas vole.

Poziv i posjeta starim roditeljima, bioskop s djecom i cvijeće za suprugu ili posjeta prijateljima je, možda, najbolji dokaz da ste shvatili značenje i snagu vremena.

- Rukovođenju sastancima se kod nas nije nikad pridavala posebna pažnja, posebno sa stanovišta priprema, efekata i uštede u vremenu. Poslovni sastanci, posebno oni koji su posvećeni rješavanju problema koji su kod nas poznati kao 'međuljudski odnosi', trošili su vrijeme, energiju i pritom blokirali normalno poslovanje. U izmjenjenim uslovima, posebno kada su u pitanju privatna i mala preduzeća, naslijeđena praksa se mora radikalno mijenjati. U vezi s tim, navodimo nekoliko osnovnih detalja o kojim morate voditi računa ako želite da izbjegnute trošenje vremena, dosadu i razočarenje:

1. Treba da definišete osnovni cilj održavanja sastanka i šta s njime želite da postignete. Ukoliko nemate jasnu predstavu šta želite da postignete onda to najčešće, demotiviše i nervira zaposlene, posebno ako oni treba samo da potvrde ili čuju za odluku koja je donijeta na drugom mjestu.

2. Ko treba da bude pozvan i u kojem sastavu treba da se održi sastanak. Ponekad je bolje imati veći broj prisutnih posebno za donošenje strateških, dugoročnih i odluka koje tangiraju najveći broj zaposlenih, međutim to obično uzme više vremena za organizaciju i pripremu sastanka.

3. Da bi ste obezbijedili uspijeh i efikasnost rada na sastanku, pokušajte da obezbjedite da se pozvani pripreme za učešće slanjem materijala unaprijed i na vrijeme s dnevnim redom, trajanje i kada predviđate da bi se sastanak mogao završiti, i na kraju, objašnjenjem - šta očekujete da postignete na kraju sastanka. S takvim pristupom obezbjeđujete da zaposleni planiraju ostatak radnog dana. Ukoliko se raspravlja o poslovanju onda treba pripremiti osnovne podatke i informacije koji su značajni za raspravu i pripremu učesnika.

4. Pozicija i uloga onog ko rukovodi sastankom je veoma važna iz nekoliko razloga: prvo, da pažljivo sluša i da pruži šansu svima da iznesu svoj stav i mišljenje; drugo, da podrži i ohrabri tok diskusije i rasprave - s pitanjima: kako?, šta?, zašto?, kada? i gdje?, da se na njih ne može jednostavno odgovoriti sa Da ili Ne; treće, da sumira raspravu, usmjerava u željenom pravcu i posebno da relativizira razlike i moguće konflikte; četvrto, kontroliše vrijeme i usmjerava sastanak prema

predviđenoj satnici, laganim i obazrivim opominjanjem onih koji rijetko učestvuju u raspravama. Za one druge koji vole često, dugo i istrajno da iznose stavove i argumente treba striktno i bez milosti opomenuti na red, pravila i vrijeme; peto, po pojedinim tačkama dnevnog reda, veoma je važno izvući i definisati jasne zaključke koje treba ponoviti i pojasniti sa stanovišta razumljivosti i posebno obaveza koje proističu u njihovoj realizaciji.

5. Na sastanku treba da se vodi zapisnik s kratkim izvodima iz diskusije, definisani i konačni zaključci i posebno mjere i akcije u realizaciji zaključaka. Posebno je važno da se napišu imena i prezimena onih koji su prihvatili i preuzeli određene obaveze po pojedinim zaključcima. Kada se otkuca konačan zapisnik treba ga uputiti svim zaposlenim i onima koji su bili odsutni da bi se znalo - šta, ko, kako, za koje vrijeme i s kojim sredstvima treba da realizuje prihvaćenu obavezu.

Uspješan, organizovan i dobro vođen sastanak značenje uspješnosti potvrđuje samo nakon realizacije preuzetih poslova i obaveza. Da bi ste utvrdili realizaciju obaveza treba da postoji uspostavljen sistem kontrole i praćenja u okviru ukupnog poslovanja preduzeća.

- Komunikacija i poslovni imidž - garancije uspjeha - su odavno prihvaćene na Zapadu kao jedan od važnih elementa uspjeha u poslovnom svijetu. Pojava, nastup, pokret i položaj tijela, tzv. '**body language**', odjevanje, govor i upotreba jezika čine elemente dobre i efektivne komunikacije. Ti elementi su posebno važni za mali, privatni biznis i preduzeća koje imaju stalne relacije s

potrošačima. Naravno, ne opterećujte se mnogo sa svim detaljima, pokušajte da sačuvate mir, staloženost i sigurnost nastupa. Ukoliko imate problema u komunikaciji, iz bilo kojih razloga, pokušajte da odnose i relacije svedete na minimalnu mjeru, kratke razgovore i jednostavna objašnjenja.

Treba da imate u vidu, da prema rezultatima istraživanja, različiti elementi imaju specifično dejstvo i uticaj u prenošenju 'istinite' poruke. Tako, na primjer:

1. Oko 55 % utiska zavisi od pojave, odnosno kako izgledate,
2. 38 % od pokreta tjela, tzv. 'body language', tona i boje glasa, i
3. samo 7 % od onog što stvarno pričate.



Zašto je pokret i položaj tijela, tzv. 'body language' u poslovnoj i drugoj komunikaciji toliko važan i kako treba upotrebljavati položaj tijela i ruku. Nekoliko uzgrednih pravila: ukrštene ruke ili prekrštene noge znače zatvoren i odbramben stav. Ukoliko sjedite opušteno s rukama i palčevima okrenutim nagore - onda to pokazuje superioran stav. Nagnutost tijela pokazuje zainteresovanost i pažnju. Osobe koje u toku razgovora pridržavaju bradu ili drže prst ili šaku blizu usta nisu baš ubjeđeni u to što pričate i treba im reći još neki dodatni dokaz. Oni koji češkaju bradu, tokom razgovora, misle ili donose odluku - prestanite da pričate jer Vas ne slušaju. Naravno, u početku možete kontrolisati tijelo, položaj i pokrete ali kako razgovor odmiče 'nesvjesnost' pokreta je dominantna. Kolika je važnost tih pokreta, opet potvrđuju istraživanja, da najveći broj informacija koji saznajemo o drugima potiču 87 % preko očiju, 9 % preko ušiju i 4 % preko drugih čula, kao što su, ukus ili dodir.

Prvi utisak je ponekad najvažniji jer možda više nećemo biti u prilici da ponudimo, objasnimo ili napravimo poslovni aranžman. Pojava, odijelo i prve riječi koje izgovorite prilikom prvog susreta u 90 % slučajeva će se formirati mišljenje o Vama u prvih 10 - 40 sekundi. O ljudima se donese kompletan utisak i mišljenje u prva 4 minuta susreta. Mnoštvo je detalja koji određuju taj prvi utisak, ali jedna od prvih stvari koja se registruje preko očiju su boje. Zbog toga boja ima veliki uticaj na utisak koji se ponese o osobi. Određene boje mogu da daju potpuno pogrešan utisak o zamorenosti, bolesti ili pomanjkanju sigurnosti. Tako, na primjer, crvena boja je boja koja ima značenje o

energičnosti, snage i jačine, plava boja je boja inspiracije, smirenosti i koncentracije, dok oranž znači entuzijazam i dinamizam osobe. Kao što vidite, pokušajte da ono što je najbolje istaknete i pokažete da bi ste zadobili povjerenje i simpatije pri prvom susretu.

Jednom rječju, čak i kad učinite sve, niste sigurni da li ćete proizvesti utisak koji očekujete i priželjkujete. Budite ono što jeste - Vi sa svim manama i vrlinama. Na osnovu svega za početak u biznisu u prvim kontaktima preporučujemo Vam da:

1. Govorite prirodno, čisto i razgovjetno,
2. Nemojte da se plašite pauza u govoru,
3. Pokušajte da upravljate tijelom, položajem i položajem ruku, sjedite uspravno i malo pognuti napred, ukoliko stojite, ne opuštajte tijelo, pokušajte da ne dodirujete lice, gledajte partnera pravo u oči, pokušajte da izgledate zainteresovano,
4. Pokušajte da ostavite utisak čovjeka koji je zainteresovan i entuzijasta u svom poslu,
5. Mijenjajte ritam, visinu i ton glasa,
6. Ne upotrebljavajte lokalni žargon i fraze i
7. Budite uvjerljivi i pozitivni.

Naravno, kao i u svakom drugom poslu, odradite posao profesionalno bilo da ugovarate posao, nudite robu ili ubjeđujete banku da Vam dodjeli novi kredit, sve ostalo je pitanje drugih i sreće. Prezenterajte sebe,

svoj vrijednosni sistem i ono u šta vjerujete, vodeći računa, o napomenama, o komunikaciji i imidžu.

- Delegiranje i prenošenja poslova - jedna je od najviše cijenjenih osobina uspješnih i poznatih menadžera u savremenom biznisu. To nije samo davanje poslova ili naređenja da se nešto uradi, već to je proces prenošenja poslova i obaveza uz preuzimanje potpune odgovornosti. Da bi preduzeće raslo i razvijalo se zaposlenima treba pružiti priliku da pokažu svoj stav prema, poslu i obavezama, sposobnost i profesionalizam. Takav pristup omogućava da se ustaljeno obavljanje i vođenje poslova u preduzeću promjeni, unaprijedi i eventualno dobije novu dimenziju shodno sposobnostima i individualnim osjećajem za drugačijim pristupom, organizacijom i unapređenjem poslova. Kao što vidite, to je potpuno suprotan proces od vlasnikove želje ili utemeljivača biznisa da sve poslove obavljaju samostalno, pod kontrolom i nepovjerenjem prema bilo kakvim predlozima i sugestijama. To je možda jedna od najtežih odluka s kojim se suočavaju 'iskusne i stare' zanatlije i majstori. Međutim, ukoliko želite da se izbjegne rizik gubitka zdravlja uslijed stresa, pritisaka i nemoći da se odgovori na sve zahtjeve potrošača, onda ćete morati da prihvatite proces prenošenja poslova na druge. Inače, to je i jedna od osnovnih preporuka **ISO 9000 - Međunarodnog standarda za kvalitet**, kojim se preporučuje, da svi zaposleni preuzmu obaveze za kvalitet, i treba da budu uključeni u proces donošenja odluka koji efektiraju njihovo područje rada.

Šta su, i koje su osnovne prepreke u primjeni procesa delegiranja? Mnoštvo je razloga od kojih navodimo neke od naznačajnijih:

1. Faktor vremena je u početku osnovno ograničenje. Naime, u početku uvijek izgleda jednostavnije i lakše da se posao uradi samostalno nego da se neko uvodi u posao, korigirajući greške i propuste,

2. Sumnja da će se napraviti greška u izboru oko osobe, da se neće napraviti nikakav pomak i uspjeh, i da će se ući u zonu još većih problema i neizvjesnosti,

3. Pitanje statusa i osjećanje ugroženosti koja se manifestuje strahom da će se izgubiti uloga i značaj prve i 'nezamjenjive' ličnosti. Strah od konkurencije, poleta i znanja od drugih, posebno, da se, možda, neće otkriti propusti i greške u dosadašnjem radu,

4. Sigurnost i sposobnost u prenošenju znanja može da bude velika prepreka, posebno, ako ne uspijevate da date osnovne upute i instrukcije. Ukoliko, osoba ne ispuni osnovna očekivanja, može da se pojavi sumnja u lične sposobnosti da se na adekvatan način prenese znanje i iskustvo.

5. Promocija i nagrađivanje zaposlenih je pitanje s dva naličja: možete li priuštiti da platite i date nagradu za profesionalno urađen posao ? U vezi s tim, veoma čest je primjer u praksi da se delegiraju samo teški, neinteresantni i dosadni poslovi. Takav pristup, može donijeti najviše štete jer najčešće, dosadni i jednolični poslovi nisu odlučujući za rast i razvoj preduzeća. Istovremeno, ti poslovi, po pravilu, ne pružaju šanse za samopotvrđivanje, znanje i izazove profesije.

6. Metod delegiranja često može biti prepreka jer kad hoćete da prenesete obaveze i poslove na druge

ne znate kako i na koji način da otpočnete proces delegiranja.

Osim teškoća i problema u delegiranju postoje i značajne prednosti posebno kada je vlasnik ili osnivač u pitanju, s jedne, i preduzeće u cjelini, s druge strane. Najznačajnije prednosti za vlasnika su:

1. Ušteda vremena i prostora da još više potvrdite svoju kreaciju i sposobnost na drugim poslovima upotrebom potencijala, rezervi i zaposlenih u postizanju rasta i razvoja u drugim oblastima. Pažljivom selekcijom, davanjem zadataka i obaveza, koordinacijom poslova možete manje vremena da posvećujete svakodnevnom vođenju poslova. Time biste obezbjedili sebi vrijeme za kreiranje dugoročnije poslovne politike i razvoju preduzeća sa stanovišta strateškog razvoja.

2. Vrijeme za menadžerske poslove, tj. da više vremena posvetite drugim važnim poslovima, kao što su: planiranje, analiza troškova i ušteda, praćenje i kontrola poslovanja, praćenje i analiza rada zaposlenih, rješavanje eventualnih problema, i posebno njegovanje odnosa sa potrošačima, partnerima i lokalnim institucijama.

3. Obezbjeđenje adekvatnih zamjena, tj. da se poslovi mogu preuzeti i voditi u odsustvu bilo koga, posebno u hitnim slučajevima, kao što su bolesti i druge nepredviđene situacije.

Prednosti i koristi za preduzeće su:

1. Maksimizira se ukupan učinak zaposlenih angažovanjem najboljih individualnih potencijala koje zaposleni imaju. Na taj način se potiče ukupna produktivnost i istovremeno, stvara se ambijent zadovoljstva u kojem se realizuju nove ideje, usavršavanja i unapređenja pojedinih proizvodnih radnji, procesa i postupaka.

2. Proizvodi se brže, uz brže donošenje odluka jer su zaposleni u samom centru zbivanja s preuzetom odgovornošću za rad. Racionalna i mudra odluka ima svoj ekvivalent u plati kao fiksonom djelu i nagradi, kao varijabilnom djelu, za požrtvovanje, inicijativu i uspjeh.

3. Usavršavanje i razvoj sposobnosti zaposlenih, koji na taj način potvrđuju sposobnosti i odgovornosti za posao. Veoma često se čuje primjedba da će najbolji i osposobljeni zaposleni napustiti kompaniju. Naprotiv, prema iskustvima na Zapadu, situacija je potpuno obrnuta. Zaposleni kojim je povjereno više odgovornosti ostaju na tim poslovima radi potvrđivanja talenta, profesionalizma i ličnog samopotvrđivanja.

4. Delegiranjem poslova povećava se entuzijazam i motivisanost zaposlenih razbijanjem dosade, monotonije i dobijanjem šanse da poslove unaprijede.

Šta i koji poslovi da se delegiraju?

1. Delegirajte rutinske poslove koji uzimaju dosta vremena koje ste radili do sada i u kojim uživate, ali jednostavno uzimaju i odnose dragocijeno vrijeme, kao što su slanje faksova, otprema pošte, kucanje zaključnica, slanje pošiljki itd.

2. Delegirajte pojedine projektne zadatke za koje ima smisla da ih vodi jedna osoba, koja može da prati i koordinira realizaciju. Ponudite projekte koji mogu da se odrade bez problema i ne traže direktorsko posredovanje, rješavanje konflikata i vođenje arbitraže,

3. Delegirajte poslove za koje pojedinci imaju specijalno znanje, iskustvo i dio su profesionalnih djelatnosti, kao što su: računovodstvo, nabavka i prodaja, marketing i promocija, vođenje proizvodnje, održavanje voznog parka itd.,

4. Delegirajte poslove koordinacije, usaglašavanja i praćenja dinamike ostvarivanja zadataka unutar preduzeća i u saradnji s vanjskim partnerima.



Kojim i kakvim osobama možemo delegirati poslove ?

Veoma je bitno da poznajete zaposlene i pokušajte da otkrijete i spoznate sve vrline i mane onih kojim namjeravate da povjerite određeni posao ili zadatak. Onog koga odaberete treba da posjeduje znanje, sposobnost i potencijale da može u potpunosti obaviti povjerene poslove. Osoba treba da bude od Vašeg najvišeg povjerenja. Prije donošenja konačne odluke pokušajte da zaposlenog testirate s manjim zadacima i obavezama. Pritom, važno je da utvrdite, nekoliko osobina: da li zaposleni posjeduje sposobnost upravljanja vremenom, da li koristi i vodi dnevni raspored rada, da li vodi zabilješke i da li notira obaveze i zadatak koji mu povjeravate ? U zavisnosti od toga, procjenite da li bi trening i obuka pomogle da se eliminišu eventualne slabosti. Pokušajte da u zavisnosti od sposobnosti i ličnih karakteristika zaposlenih, delegirate što više poslova.

Ako već pronađete odgovarajuću osobu, vodite računa da je ne pretrpate prevelikim obavezama i zadacima.

Postupak i način delegiranja

Uspjeh prenošenja obaveza i zadataka ponajviše zavisi od Vas samih: plana i priprema, strpljenja, uspješnosti prenošenja, posebno od pokazanog povjerenja koje poklanjate. Najvažniji momenti tokom prenošenja obaveza su:

1. Pozitivan stav i ubjeđenost u ispravnost prenošenja poslova je veoma važno. Jednostavno: donijeli ste važnu i korisnu odluku, morate to da učinite i vrijedno je napora da to uradite. Vjerovatno, to nećete uraditi perfektno i najbolje u prvom pokušaju. Međutim, s iskustvom, narednog puta, to će biti mnogo bolje. Pozitivan stav i pokazana želja za uspjehom uliće povjerenje i sigurnost kod osobe koja treba da obavlja poslove.

2. Vrijeme, postepenost i planiranje postepenog prenošenja obaveza važno je da bi ste u velikoj mjeri pripremili sebe na obaveze koje predstoje. Plan i raspored uz metodologiju i vodič o preuzimanju poslova je bitan jer bez toga teško je očekivati uspjeh. Vodič ili uvod u poslove podrazumjeva tačno i precizno navođenje poslova, spisak obaveza i dužnosti s korisnim objašnjenjima i identifikovanim problemima. Tokom rada bićete u mogućnosti da procijenite osobu i u zavisnosti od toga da odredite koliko poslova i obaveza ste spremni da prenesete i povjerite.

3. Razgovor i diskutovanje o poslu treba da se vodi do najsitnijih detalja. Objašnjavajte postepeno, polako i strpljivo o poslovima, obavezama s tačno definisanim

očekivanjima i ciljevima koje očekujete. Budite strpljivi i spremni da odgovarate na pitanja i pokušajte da ohrabrite zaposlene da postavljaju pitanja. Postavljajte sami pitanja da biste se uvjerili kako se i na koji način razumijevaju Vaše sugestije i posebno, kolika je i kakva spremnost da se odradi posao. Ukoliko želite da pratite ostvarenje poslova neposrednim uvidom i kontrolom, pokušajte zajedno da definišete moguće kriterijume i parametre kontrole. Na kraju, važno je da utvrdite - kakav je osjećaj zaposlenog i da li možete očekivati uspjeh, utvrdite plan i ostvarenja oko preuzimanja poslova, i definišite eventualnu podršku i druge potrebe za obavljanje posla.

4. Ciljevi i ostvarenja treba da se precizno definišu po poslovima, i da se to unese u poslovnik. Napravite zajedno zapisnik o čemu ste se dogovorili i šta se očekuje od zaposlenog da uradi. U zavisnosti od urgentnosti posla treba, s više ili manje specifičnosti, da se definišu obaveze i dužnosti.

5. Pomoć i podrška zavisi od osobe i spremnosti na samostalnost i preuzimanje odgovornosti. To dosta zavisi od prirode i karaktera osobe i međusobne bliskosti. U početku je važno da neke poslove dijelite, posebno ako Vam je važno da tim poslovima date lični pečat i unesete karakter i imidž onog što ste Vi, možda, godinama gradili. Ohrabrite zaposlenog otvoreno i prijateljski da, ukoliko osjeti potrebu, da se obrati za pomoć i objašnjenja. Nemojte tokom prenošenja poslova da se mnogo uplićete i da sve kritikujete, posebno ako se preuzimanje posla ostvaruje po planu.

6. Kontrola i praćenje je najvažniji dio da bi se obezbjedio uspjeh. Pritom, najlakše je zaboraviti na dogovorene i preuzete obaveze i zatražiti rezultat prema krajnjem roku. Tokom prelaznog perioda, posebno ako očekujete da može doći do problema, pokušajte da sami kontaktirate osobu i provjerite šta se događa i u kom pravcu se odvijaju poslovi. Ukoliko se situacija promjeni ili dođe do problema pokušajte da redefinišete dogovoreni plan rada.

7. Ocijena i nagrada za uspjeh i kako reagovati u slučaju neuspjeha su dio zaokruženog procesa delegiranja. Ukoliko ste obećali nagradu i unapređenje ako se uradi posao, onda ste dužni da obećanje ispunite. Možda postoje i ograničenja jer nagrada zavisi od performansi i rezultata kompletnog preduzeća. U tom slučaju razgovarajte i iznesite svoje razloge i viđenja. Ukoliko je sve ostvareno po planu i dogovoru, onda je osnovni red i dio menadžerske kulture da se posao ocijeni i da se stavi do znanja da ste zadovoljni. Ako je čitav napor bio uzaludan, onda pogotovo treba da razgovarate, da biste utvrdili razloge neuspjeha i šta ste u budućim poslovima spremni da ponudite zaposlenom koji nije uspio da kompletira povjereni posao. Ukoliko ste prenijeli odgovornost na druge, onda je veoma važno, da taj nivo odgovornosti ne preuzimate, ne umanjujete ili podcjenjujete.

Delegiranje i prenošenje poslova na druge unutar kompanije, je jedna od najvažnijih odluka koja može da se donese. To je osnovna pretpostavka za rast, razvoj i prosperitet preduzeća i posebno, zadovoljstvo Vaših zaposlenih. Vama to može da olakša život, da Vam

ostane više vremena za one koje volite i da radite poslove koji drugi ne mogu, ne umiju ili ne mogu da naslute viziju budućeg razvoja. To je pitanje umijeća i mudrosti i najbolji način da omogućite drugim da rade i nastave posao nakon starosti, bolesti ili nečeg trećeg što je teško predvidjeti. Delegiranjem poslova obezbjeđujete osnovu za dugoročnost kompanije. Time sebi možete da obezbijedite čast i poštovanje od drugih - Vaših zaposlenih i članova porodice.



Porodični biznis - specifičnosti i zamke vođenja

Vođenje privatnog biznisa, uz pomoć i uključivanje članova porodice je veoma teško, osjetljivo i s neizglednom budućnošću.

U najvećem broju slučajeva porodični biznis se ne prenosi na drugu generaciju. Najveći broj biznisa prestane s radom sa starošću osnivača, bolešću ili njihovom smrću. Mnoštvo je problema i izazova s kojim se susreće familija oko vođenja biznisa.

Najosjetljiviji problemi su međusobni odnosi i relacije, različita gledišta i orijentacije posebno oko štednje, odgođenog trošenja, investicija, s jedne, i uživanja, putovanja i potrošačke moći koju biznis prividno nosi sa sobom, s druge strane.

Nosioci prve alternative su obično osnivači i starija generacija, dok drugu opciju mahom zastupaju mlađi i 'Coca-Cola' generacija.

Visok stepen rizika nosi i različit stav članova porodice spram zaposlenih u odnosima, nagrađivanju i poštovanju prava zaposlenih.

U vezi s tim, mudrost i sposobnost vođenje biznisa s ravnotežnim pristupom uz zadovoljstvo članova porodice, partnera i zaposlenih je najveći ljudski, moralni i menadžerski izazov koje nameće uspješan porodični biznis.

Prednosti vođenja porodičnog biznisa

Mnoštvo je prednosti koje može da pruži biznis koji je vođen i upravljan u okviru uže ili šire familije. Navodimo najznačajnije i uobičajene prednosti:

1. Stabilna, radna atmosfera puna razumijevanja je uobičajena u porodičnim poslovima, jer je rezultat relacija i bliskih veza u okviru porodice. Svijest i želja da se biznis unaprijedi veoma je prisutna jer je, obično, veoma izoštren osjećaj za uspjeh i prosperitet porodice. Posebno je to važno za djecu koja rastu uz poslove, vide izbliza napor i težak rad roditelja, razumiju i uče se biznisu i kasnije su veoma predani ideji da održe, unaprijede i razviju porodični biznis.

2. Brzo donošenje odluka u okviru porodice je brže nego u ostalim privatnim biznisima jer su relacije bliske, direktne i pojednostavljena je procedura u preispitivanju i donošenju odluke.

3. Planiranje na dugi rok je uobičajeno jer je povezano s porodičnim perspektivama odrastanja djece, njihovog školovanja i pokrivanja tekućih troškova. Problem nastaje, jer taj plan obično nije nikada formalno napisan, tako da ostali zaposleni, koji nisu članovi porodice, obično nisu upoznati s dugoročnim prospektima i željama porodice.

4. Međusobni odnosi, mogu da budu veliki faktor međusobnog povjerenja i poštovanja porodičnog naslijeđa, tolerancije i obaveza za međusobno razumijevanje.

5. Fleksibilnost je jedna od karakteristika u porodičnom biznisu, jer je veza između zarada i uloženog napora manje izražena nego u drugim formama biznisa. Članovi porodice se lakše i jednostavnije adaptiraju novonastalim situacijama sa stanovišta zarada, rada i napora koje poslovna situacija nameće.

6. Ponos i osjećaj pripadnosti je veoma značajan posebno ako se njeguje i razvija od samog vođenja biznisa. Upornost, zalaganje i osjećaj pripadnosti može da bude jedan od najvažnijih momenata u prosperitetu i promociji porodičnog biznisa.



Registracija i pravni aspekti osnivanja preduzeća

Odluka da želite da otpočnete svoj biznis nametnuće drugu vrstu dileme, odnosno izbor oko tipa i oblika preduzeća.

Registracije i osnivanja preduzeća i svi drugi pravni aspekti su veoma važni jer će određivati poziciju Vašeg biznisa kod banke i drugih finansijskih povjerilaca, poreskih organa i plaćanja poreza i takse, obeveza prema zaposlenim, i posebno, kakve će posljedice izabrani oblik preduzeća imati na rast i razvoj preduzeća.

U vezi s tim, predlažemo Vam da oko izbora pravnog oblika preduzeća obavite cjelovite i detaljne konsultacije s Vašom bankom, Udruženjem zanatlija i malih preduzetnika, i obavezno, potražite savjet i pomoć od advokata i ekonomskih stručnjaka.

Te prednosti i ograničenja u izboru tipa preduzeća se, možda, sada ne mogu ni osjetiti, ali s kompletiranjem zakonskih i institucionalnih okvira i uz uticaj međunarodne zajednice ti efekti će se osjećati kasnije u suštinskom značenju. Zašto je to važno? Navodimo nekoliko razloga kako i na koji način tip preduzeća može imati kratkoročne i dugoročne efekte po Vaš biznis.

- Složenost i procedura oko registracije i osnivanja preduzeća: broj upitnika i formulara, dokazi i cijena registracije.

- Odgovornost i obaveze, posebno pozicija Vaše porodice i imovine u odnosu na izabrani tip preduzeća, posebno u uslovima davanja kreditnih garancija i hipotekarnih garancija, te bankrotstva i otplate dugova.

- Pozicija menadžmenta, tj. poslovnog tima u poslovima upravljanja i rukovođenja preduzećem, posebno kada su u pitanju partnerstva, ortakluci i zajednička ulaganja po osnovu imovine i kapitala.

- Pribavljanje početnog kapitala za funkcionisanje preduzeća - ušteđevina, novac po osnovu partnerstva ili obezbjeđenje početnog kapitala pozajmicom od banke, ponekad tip preduzeća ojačava i Vašu pregovaračku poziciju kod banke.

- Vođenje računovodstvenih knjiga, posebno izrada završnih računa, od strane vlasnika, ili treba angažovati profesionalnog računovođu, te razlike oko pregleda i kontrole finansija i poslovanja.

- Raspodjela i pripadnost profita: vlasniku biznisa, partnerska podjela ili isplata dividendi po osnovu akcija.

- Status, olakšice i obaveze po osnovu takse, poreza i penzija.

- Kontinuitet poslovanja i status preduzeća u slučaju nesretnih događaja, kao što je smrt vlasnika preduzeća ili jednog od partnera, ostavke i napuštanja biznisa, bankrotstva ili drugih ekstremnih i neuobičajenih postupaka koji su (ili nisu) definisani zakonom.

- Prodaja kompletnog, ili djela preduzeća - status i pozicija vlasnika, partnera i dioničara.

Ostali pravni aspekti u vođenju biznisa

Svi aspekti rada, organizacije, zapošljavanja drugih i kompletno poslovanje firme treba da bude usklađeno s postojećim zakonima.

U početku, može da Vam se čini da je to nepotrebno, komplikovano i isuviše košta. Međutim, ne podcjenjujte nepovoljne momente, koji mogu da pogode Vaš biznis, kao što su prirodne nesreće, nesreće i povrede na poslu, zloupotrebe i svakodnevni poslovni i drugi rizici koji su sastavni dio života.

Prepoznatljivost i promocija biznisa - ime kompanije

Svaki biznis i svaki organizacioni oblik koji izaberete treba da ima svoje ime. Prema tome, prije nego što otpočnete treba da izaberete ime shodno svim aspektima marketinga, promocije i prirode biznisa kojom se bavite.

Da biste otpočeli, treba, osim biznis-imena, da imate tačnu adresu, ulicu i broj, tel. i fax., i mjesto boravka iz kojeg vodite svoje poslove.

Isti podaci treba da budu sadržani na Vašem memorandumu, tj. poslovnom pismu, zaključnici, računu i svakom drugom dokumentu koji izdajete tokom poslovanja.

Veoma je važno da izaberete ime kompanije.

Mnogi misle da je to manje važno pitanje. Prepuštamo Vama da odaberete ime koje će istovremeno reprezentovati Vas, Vaš biznis, misiju i ciljeve koje želite da ostvarite.

Ime je, možda, najvažnije radi prepoznatljivosti. Neophodno je da se lako pamti od strane Vaših potrošača, Vaše identifikacije i Vaših zaposlenih, s idejom i ciljevima koje ste projektovali.

Zaštita intelektualne svojine - patenata, copyrights i trademark

Ukoliko se bavite oblastima u kojim je intelektualna svojina prepoznatljiva i važna, onda to treba da i adekvatno zaštitite.

Tržište, konkurencija i moć profita mjenja karakter i namjere mnogih konkurenata. Ukoliko nemate adekvatnu zaštitu, onda ono, što Vama donosi uspjeh, ugled i profit, može biti predmet kopiranja, loše imitacije i poslovne krađe.

To je apsolutno neophodno, posebno ukoliko želite da trgujete, poslujete i razmjenjujete ideje sa svijetom.

Pošteni inostrani partneri, prije bilo kakvog ozbiljnog otpočinjanja posla, upitaće Vas oko statusa i zaštite autorskih ili proizvodnih prava. Istovremeno, ukoliko Vi kopirate ili želite nešto da proizvodite što ste vidjeli

negdje u svijetu, onda se od Vas očekuje da budete spremni da podnesete sve konsekvence koja proističu iz zaštite intelektualne svojine u svijetu.

Pomoć i savjete potražite od institucija koje se bave tim poslovima posebno u zaštiti патената, licenci i ostalih autorskih prava.

Obaveze i pravne posljedice vođenja biznisa

Postoji mnoštvo zakonskih propisa, uredbi i pravila kojim se regulišu obaveze i dužnosti između učesnika u privrednom poslovanju.

Zakonskim propisima se, u najširem smislu, štiti opšti javni interes uz zaštitu učesnika u privređivanju, tj. pravni subjekti i fizička pravna lica, kao što su: potrošači, zaposleni i druga preduzeća, kompanije i firme.

Veoma je važno da razumijete osnovna pravila i principe na kojima počiva privređivanje i odnosi između privrednih subjekata. To je posebno važno ako se bavite poslovima koji su osjetljive djelatnosti sa stanovišta sigurnosti i zdravlja stanovništva, kao što su: zdravstvena zaštita, ishrana, trgovina i promet prehrambenim artiklima i proizvodima, prodaja lijekova itd.

Najčešće te i neke druge djelatnosti podrazumjevaju obezbjeđenje posebnih uslova sigurnosti, higijenske i druge standarde.

O tim, i drugim aspektima treba da se upoznate i, obično organi kantona ili opštine, koji se bave ili pokrivaju poslove tzv. privatnog sektora, imaju te informacije.

Veoma je važno da razumijete da se uspješan biznis ne može voditi, posebno ne na dugi rok, na obmani, falsifikatima i s lošim kvalitetom proizvoda i usluga.

U vezi s tim, treba da poštujete nekoliko principa i pravila koja su prihvaćena u svijetu kada je u pitanju zaštita potrošača.

- Ukoliko je Vaša roba - proizvod ili usluga lošeg kvaliteta, neispravna, ili ne odgovara standardima koji su propisani, potrošač ima pravo na povraćaj ukupne, ili djela cijene koja je plaćena za robu.

- Proizvod ili usluga, koju prodajete, mora uvijek da odgovori specifikaciji ili atestu o kvalitetu. Ukoliko oglašavate robu o specifičnim aspektima kvaliteta za koji nemate dokaza, onda je to krivična radnja i

- Proizvodi moraju da zadovolje standarde sigurnosti i zaštite kojom se štiti zdravlje, sigurnost i bezbednost potrošača.



Osiguranje - sigurnost i zaštita od rizika

Osiguranje je minimalna i nužna pretpostavka da se zaštitite od loše poslovne sreće, od rizika, prirodnih i drugih nepogoda.

To je posebno važno za male preduzetnike i one koji tek počinju sa biznisom. Najmanje što morate da učinite jeste da se zaštitite od neželjenih posljedica koje mogu u datom momentu da dovedu u pitanje nastavak posla, pa i normalno življenje. Osiguranje poslovnih objekata, posebno skladišta robe, imovine, mašina i opreme, koji posebno pokrivaju u slučaju provala i krađa, je okolnost na koju morate računati posebno u poratnim i kriznim vremenima.

Uz sve početne probleme, nestašicu početnog i, posebno, varijabilnog kapitala, veoma je važno da obezbjedite slijedeće vrste osiguranja:

- Osiguranje za zaposlene, bez obzira da li rade s polovinom ili punim radnim vremenom je nužnost, i nastojte da osiguranjem eliminešete sve neugodnosti koje mogu da se pojave nakon nesretnih slučajeva, povreda i gubitka života na radnom mjestu.
- Osiguranje za motorna vozila i, posebno osiguranje za tzv. treće učesnike u saobraćaju i sve neželjene posljedice, koje su posljedice saobraćajnih udesa i nesreća, po vozače, putnike, treća lica i motorna vozila. Takođe pokušajte da se obezbjedite protiv krađe, posljedica požara i drugih najčešćih uzroka kvarova i drugih neizvjesnosti.

- Osiguranje poslova i preuzetih obaveza koja prističu po osnovu ugovora, posebno kod kupovine proizvodnih linija, opreme i postrojenja. Provjerite i utvrdite sve aspekte pokrivanja rizika tokom transporta, ugradnje i puštanja opreme u rad.

- Redovni pregledi i osiguranja specijalnih vidova opreme - bojleri, kazani koji rade pod visokim pritiskom i druga oprema, koji svake godine treba da imaju certifikat o tehničkom pregledu.

Osim navedenih oblika osiguranja, koja su osnovna, u zavisnosti od vašeg biznisa, vidite da li ima potreba da osigurate Vaše poslovne prostorije protiv požara, krađe ili nekog drugog oblika rizika.

Ako svakodnevno šaljete robu ili imate terete u tranzitu, onda to podrazumjeva odgovarajući i najbolji aranžman osiguranja i eliminisanja rizika gubitka, nestanka ili drugih oblika oštećenja.

Posebno napominjemo, da obavezno osiguranjem pokrijete sebe i svoju porodicu. Vođenje privatnog preduzeća i, uopšte biznisa, je naporan posao, pun rizika, pritisaka i neizvjesnosti.

Osiguranje zdravlja i nadoknada u slučaju najgoreg je minimum koji morate da obezbjedite za porodicu, i bar kakvo-takvo, nadoknađivanje šokantnog gubitka i njihovo suočavanje sa stvarnošću.

Sve vrste osiguranja koje su zakonom propisane, kao što je osiguranje zaposlenih i osiguranje vozila, treba

striktno uraditi po predviđenim propisima uz izbor najboljih i osiguravajućih firmi koje su potvrdile svoju poslovnost i ugled.

Dokumentacija - sigurnost i dokaz poslovanja

Čuvanje, fajliranje i obezbjeđenje dokaza o uplatama prema trećim licima, kupovini proizvoda i usluga od drugih, prodaji i prometu sopstvenim proizvodima, te obezbjeđenje svih dokaza o tekućim troškovima je veoma važno.

To je znak Vaše poslovne i menadžerske organizovanosti i efikasan i najbolji dokaz za eventualne sporove, osporavanja i greške drugih.

Izbor i organizacija čuvanja dokumenata po oblastima poslovanja, mjestima nastanka, ili nekom od drugih metoda koji je najprikladniji Vašem biznisu je posao kome treba da posvetite odgovarajuću pažnju. Posao fajliranja ili sortiranje dokumenata može se uraditi na više načina, - bilo preko odgovarajućeg kompjuterskog programa uz čuvanje dokumenata i računa, ili otvaranjem posebnih fajlova koji će biti ustrojeni po kupcima, dobavljačima, troškovima, taksama i porezu, ili na neki drugi način.

Ukoliko ne možete da uspostavite sami sistem, onda zatražite pomoć ili jednostavno nastojte da prekopirate i prilagodite sistem od nekog od Vaših poslovnih partnera.

Obaveze prema zaposlenim - čast i dužnosti poslodavca

Ukoliko budete mogli da vodite svoj biznis samostalno, onda se možete koncentrisati na uspostavljanje i održavanje dobrih relacija s potrošačima.

Međutim, ako posao vodite uz pomoć porodice, ili ako treba da nekog zaposlite, onda Vas to obavezuje na poštovanje određenih standarda i pravila ponašanja.

Najmanje što bi trebalo da imate, to je definisanje određene politike, pravila ili principa kad su u pitanju zaposleni, tj. kako i na koji način tretirati, plaćati zaposlene, uz koja prava i obaveze.

To možda i nije toliko važno u početku dok vodite posao i poslovanje sami ili uz pomoć članova porodice. Međutim, kad biznis počinje da raste i da se razvija, onda je to neophodna pretpostavka, jer bez poštenog i profesionalnog pristupa, tj. obostrano regulisanih pravila ponašanja ne može se očekivati rad bez problema, nezadovoljstva i otkaza. Tu vrstu problema sa zaposlenim, ako išta treba postaviti na zdrave osnove, onda su to fer, poštenu i profesionalni odnosi.

Poslove oko zapošljavanja treba voditi obazrivo i temeljito.

Na tim osnovama možete graditi motivaciju zaposlenih, njihov respekt i lojalnost prema preduzeću.

Da biste to postigli, treba da uspostavite pravila, norme i disciplinski pravilnik. To će Vam omogućiti da prema svim zaposlenim imate isti stav i istu mjeru u odnosu na njihov rad, rezultate i eventualne greške i propuste.

Pravilima ponašanja treba da obezbjedite nekoliko najneophodnijih elemenata:

- Zaštitu i sigurnost zaposlenih, rukovodećeg kadra, potrošača i trećih lica,
- Zaštitu i sigurnost poslovanja preduzeća, procesa proizvodnje, proizvode i imovinu,
- Uspostavljanje pravila i principa rada koja obezbjeđuju da zaposleni obavljaju poslove na obostrano zadovoljstvo,
- Definirati minimum standarda pravila kojim se obezbjeđuje sigurnost, ugled i prosperitet biznisa i poslovanja,
- Preventivne mjere protiv neefikasnosti, gubitaka i krađa i
- Promocija i prezentacija ugleda i imena preduzeća.

Ukoliko zaposleni, iz bilo kojih razloga, naruše pravila i principe rada u kompaniji treba predvidjeti i definisati pravila i postupak disciplinske akcije.

Jednostavno, time definišete unaprijed poznata pravila igre što omogućuje objektivno i trezveno reagovanje. Jedno od najosnovnijih pravila jeste da predvidite: Svako ima pravo da bude saslušan prije donošenja bilo kakve mjere.

To je potrebno da biste procijenili: razloge, sadržaj i uzrok greške ili promašaja. Kad utvrdite razloge i uzroke greške, možete donijeti i odgovarajuće protivmjere radi preventivnog djelovanja u budućem radu.

Takođe je važno da utvrdite postupak, proceduru i izricanje mjere u odnosu na grešku. Uobičajeno je da uvedete nekoliko nivoa disciplinskih mjera koje bi se izricale u zavisnosti od okolnosti nastanka, štete i ranijeg ponašanja zaposlenog.

Te mjere mogle bi da budu:

- Usmena opomena,
- Pismeno upozorenje,
- Preduzimanje drugih pravnih i disciplinskih postupaka , i
- Otpuštanje s posla.

Poslodavci obično žele da se zaštite od nepoštenja i neprofesionalizma zaposlenih. Potpuno razumljivo.

Međutim, kad govorimo o obostrano definisanim pravilima, onda podrazumjevamo i da se tim istim pravilima zaposleni zaštite od 'nadređenog' položaja poslodavca. Superioran stav proističe po 2 osnova - rukovodeće, tj. pozicije direktora ili menadžera i, posebno, pozicije po osnovu vlasništva.

U vezi s tim, najmanje što zaposleni od Vas treba da očekuje jeste Rješenje ili Ugovor o zaposlenju ili

Ugovor o međusobnim obavezama s jasno definisanim obavezama i dužnostima. Ugovor treba da sadrži nekoliko osnovnih elemenata, kao što su:

- Ime poslodavca,
- Opis radnog mjesta - naziv i opis radnih obaveza i dužnosti,
- Obaveze na poslu - ponašanja, odjevanje i promovisanje imidža preduzeća,
- Početak zaposlenja i uslovi : broj radnih dana ili sati u sedmici,
- Detalji oko plaćanja; kada (sedmično ili mjesečno), koliko (satnica, bruto, neto) i varijabilni dio - nagrada,
- Detalji oko godišnjih odmora i odsustva - plaćena i neplaćena,
- Postupak i procedure oko konflikata i nezadovoljstva,
- Disciplinska pravila - odredbe, postupak i mjere,
- Bolovanja i povrede - dokaz i potvrde i
- Procedure i otkazni postupak.

Dobra poslovna politika prema zaposlenim podrazumjeva i definisanje prava zaposlenih uključujući promociju, nagrađivanje i brigu o najboljim. Ukoliko postavite temelje racionalne, mudre i profesionalne politike u odnosu na zaposlene obezbjedili ste jedan od osnovnih temelja za prosperitet i budućnost firme.

Menadžment - upravljanje preduzećem

Menadžerska vještina, sposobnost i mudrost upravljanja preduzećem je nešto što striktno ne zavisi od nivoa obrazovanja, znanja, karakternih osobina ili porodičnog backgraunda. To 'nešto' je ponekad teško objasniti kao što je teško odgovoriti i na pitanje: Koje su to bazične pretpostavke da bi se napravio uspjeh u biznisu? - Teško je naći takva objašnjenja i u tržišno razvijenim zemljama Zapada u kojem su mala i srednja preduzeća temeljni nosioci rasta, zaposlenosti i bogatstva nacija. Ipak, čini nam se da su neke od bazičnih pretpostavki za uspjeh slijedeće okolnosti, bar kada su u pitanju obični ljudi, preduzetnici i mali biznismeni, ne ulazeći u bazične pretpostavke koje potiču iz korjena države i društva u kojem živimo:

- Obezbijeđen početni kapital na ovaj ili onaj način,
- Menadžerska sposobnost, znanje i osjećaj za biznis,
- Spremnost na rizik ili bolje rečeno - mudrost pronalaženja rješenja između 'dobrih' mogućnosti i rizika,
- Personalne karakteristike koje nose harizmu, liderstvo, samouvjerenost i totalnu podređenost jednoj ideji,
- Sretna okolnost i
- Podrška porodice, posebno bračnog partnera.

Zbog ograničenosti prostora i namjene našeg vodiča, zadržaćemo se ovom prilikom samo na nekim elementarnim pretpostavkama, koje uspješni ljudi treba da znaju, nauče, posjeduju i da ih dalje razvijaju i njeguju. To se prije svega odnosi na upravljanje i kontrolu nad samim sobom, upravljanje drugima i posebno, njegovanje dobrih relacija u porodičnom biznisu. U vezi s tim, pokušaćemo da ukažemo na osnovne elemente dobrog menadžmenta kada je u pitanju:

- Kontrola i upotreba vremena je menadžerska vještina i sposobnost da razvijete sistem racionalnog korištenja vremena iz dana u dan, s orijentacijom da unaprijed planirate svoje prioritete, koji su vezani za biznis, poslovne partnere, prijatelje, porodicu i posebno djecu, na sedam i na mjesec dana, uz sistemsko i strateško prispitivanje korištenja vremena, najmanje jednom godišnje. Spominjemo sistem u korištenju vremena zbog toga što različiti ljudi, posebno različiti biznisi i preduzeća traže različitu organizaciju i korištenje vremena. Jednostavno rečeno, planiranje i upotreba vremena znači planiranje i analizu budućih poslova i aktivnosti uz definisanje prioriteta: Šta je hitno i ne može da se odloži, šta može da se pomjeri i može li štogod da se otkaže jer nije vrijedno truda i trošenja vremena? Međutim, od opšte prihvaćenog pristupa u korištenju poslovnog dnevnika, pitanje je da li imate razvijenu naviku da svakodnevno ili sedmično pravite listu ključnih aktivnosti koje treba da završite. Cilj ispisivanja i najbrajanja tih aktivnosti jeste da biste mogli da rangirate i pravite prioritetsnu listu poslova.

Ne pravite listu reda radi, ili da biste je pokazali Vašem nazadovoljnom partneru, kako je život težak i koliko imate obaveza. Napravite listu s prioriternim poslovima. Poslove, na primjer, možete podijeliti po važnosti:

A Poslovi koji imaju visok nivo prioriteta i moraju da se završe,

B Poslovi koji su manje važni i mogu se odložiti, jer vrijeme za njihovo obavljanje nije kritično i uticaj na posao nije tako značajan,

C Poslovi koji su manje važni i mogu se skinuti s liste, odložiti, povjeriti drugima iz tima, ili jednostavno možete ih odraditi kada budete imali više vremena i

X Poslovi koji traže urgentno reagovanje, kao što je, hitan odgovor, kompletiranje ponude, razrješavanje krize, ili neodložan sastanak sa strateškim partnerom.



Zapošljavanje i motivacija zaposlenih - najvažnija karika

Zaposleni su osnova uspjeha, i na njihovom zadovoljstvu, profesionalizmu i motiviranosti, se može graditi rast i razvoj preduzeća.

Polazimo od strateškog opredjeljenja: da su zaposleni osnovni i najvažniji proizvodni faktor, i kao takvom treba mu se dati i prioritet.

Za profesionalan rad preduzeća, posebno u početku, morate posvetiti najviše pažnje upravo zaposlenim, posebno kada je u pitanju:

- Definisanje kadrovske politike,
- Sadržaj i ciljevi politike o zapošljavanju i zaposlenim i
- Analiza i unapređenje.

1. Definisanje kadrovske politike, u našim uslovima, najčešće ima negativno značenje. Međutim, posao oko: izbora, zapošljavanja, obuke i treninga, motivacije zaposlenih, rješavanja konflikata i davanje otkaza, kako god da to zovete, ima strateški značaj za uspjeh bilo kog posla.

Svaki, pa i najmanji oblik preduzeća, treba da definiše osnovne principe kada je u pitanju ta oblast, jer na tim osnovama će, ili neće, počivati vrijednosni sadržaji preduzeća, koji se na Zapadu obično označavaju, kao **'culture and values'** preduzeća. To je ono najljepše što potrošači prepoznaju i cijene, po

odnosima prema njima, i što se zapaža u poslovnim i prodajnim objektima.

Istovremeno, to su relacije, međusobni respekt i izraženo zadovoljstvo zaposlenih kad Vam s mjerom i zadovoljstvom govore - da rade za to preduzeće, gazdu ili jednostavno za tog majstora. Na Vama, kao vlasniku biznisa, je da definišete šta hoćete od zaposlenih i šta njima nudite za uzvrat. To je najjednostavnije rečeno, definisanje prava, obaveza i pravila - šta je dobro, a šta pogrešno kada je u pitanju posao i predstavljanje preduzeća. Razlika između dobrog i lošeg znači definisanje 'fer i poštenih' relacija između poslodavca i zaposlenih.

2. Sadržaj politike oko zapošljavanja i zaposlenih podrazumjeva definisanje osnovnih principa i pravila koje se odnose na tu materiju.

Najmanje što treba da pokušate jeste da odredite minimalna pravila koja treba da pokriju oblasti oko organizacije rada, odnose i relacije između zaposlenih, izbor i zapošljavanje, osnovne higijenske uslove i minimalne standarde zaštita zdravlja zaposlenih, jednaka prava za sve s obzirom na pol, godine, naciju i vjeroispovjest, plaćanje, obuku i trening, radno vrijeme, plaćanja i isplatu varijabilnog dela kao nagradu za promet, posebno zalaganje i izvanredan rad. Tim pravilima treba da stimilišete vrijedne i one najbolje, ozbiljne i štedljive, tj. one koji Vašem biznisu pristupaju pošteno, profesionalno i odgovorno.

3. Analiza i unapređenje politike, jednostavno podrazumjeva princip, da ono što je loše i što ima

negativne efekte, po biznis i po zaposlene, da se mijenja i unapređuje. Pokušajte da ugradite pravila i procedure da zaposleni mogu da pokrenu i da mijenjaju ono s čim su nezadovoljni. S vremena na vrijeme, nakon šest mjeseci ili godinu dana, pokušajte da radikalno preispitujete principe i pravila koje ste sami postavili.

Možete otpočeti biznis i poslovanje i bez pravila i principa, ali onda upadate u zamku da svakodnevno i od slučaja do slučaja, donosite odluke.

To je najgora moguća varijanta jer ćete odluke donositi pod prešom, nervozom i uticajem bližih saradnika, članova porodice i zaposlenih koji će protežirati to, ili drugo rješenje, polazeći od svojih opcija, interesa ili sopstvenog osjećaja za biznis.

Najvažniji doprinos donijetih pravila biće da eliminišete uticaje, protežiranja i želje rođaka, prijatelja, šire familije i posebno, uticajnih činovnika iz opštine i poreskih organa da zaposlite tog, nekog ili onog trećeg 'vrijednog, poštenog i odgovornog'.

S definisanim pravilima, Vaš odgovor, može da bude pozitivan, predusretljiv i s šarmom dobrog čovjeka, ali uz jedan mali uslov - da zadovolji i potvrdi definisane standarde 'kuće'.

Standardi i pravila oko zapošljavanja

Postoji mnoštvo zakonskih uredbi koje regulišu ovu materiju, no svejedno, pokušaćemo u najkraćem da ukažemo ne neke najosnovnije principe i pravila koja će Vam pomoći posebno u početnom periodu poslovanja.

Ta osnovna pravila se odnose na:

- Pravila i propise preduzeća,
- Izbor i selekciju i
- Zaposlenje.

1. Pravila i propisi preduzeća treba da pokriju oblasti tzv. radne sistematizacije, tj. opis i naziv radnih mjesta, zadatak i osnovne obaveze i dužnosti, dužina radnog vremena; definisanje liste kriterijuma, tj. obrazovnih, radnih, personalnih i iskustvenih zahtjeva za svako radno mesto, uključujući, potrebna znanja, vještine i sposobnosti, specijalna interesovanja, poseban interes i motivaciju, i odredbe oko specijalnih zahtjeva oko radnog vremena; visina plate uključujući porezna i druga opterećenja s varijatama ukoliko se može praviti alternativna mogućnost oko skraćenog radnog vremena ili povremenog angažovanja, što je posebno interesantno radi izbora optimalne varijante kada su u pitanju veliki porezni izdaci za stalno zaposlene.

Ukoliko se odlučite za tu varijantu onda to podrazumjeva pripremu posebnih ugovara s preciznim odredbama i pravilima.

Izbor i selekcija je veoma važna, i podrazumjeva da se koriste svi metodi za izbor i zaposlenje onih koji mogu da ispune sve zahtjeve radnog mjesta.

Izbor i selekcija treba da bude otvorena za nadmetanje, fer pravila i izbor najboljih.

Da bi ste to postigli predlažemo Vam da u svim slučajevima, pa i za manje važne poslove, izbor obavljate preko javnih oglasa.

Time ćete obezbjediti širok izbor, konkurenciju i fer nadmetanje. Od kandidata tražite iste informacije i podatke, tako da možete da ih poredite i da po jedinstvenoj metodologiji pravite suženu listu od najboljih kandidata.

Slijedeći korak je zakazivanje razgovora s potencijalnim kandidatima ili obavljanje intervjua. Procjenjujte kandidate u zavisnosti od opisa i dužnosti radnog mjesta.

Ukoliko se od kandidata traži specijalna vještina, kao što je kucanje, onda ih unaprijed obavjestite da ćete provjeravati tačnost i brzinu. Kad su u pitanju poslovi u okviru malih i srednjih preduzeća, onda obično jedna osoba, po pravilu, pokriva više poslova. S tim u vezi, tražite osobe koje mogu da odgovore tim zahtjevima po svojim ličnim i karakternim osobinama. Uz to je važno da dobijete saglasnost i pozitivan stav oko kombinovanja različitih radnih dužnosti. Velika je

prednost ukoliko neko posjeduje i iskustvo na prethodnim poslovima.

Pokušajte da konačan izbor i selekciju obavite bez bilo kakvih predrasuda u odnosu na pol, godine, vjeroispovjest i religijsko uvjerenje.

Pokušajte, mada to neće biti uvijek lako, da primijenite kriterijume pravičnosti, profesionalizma i najbolje opcije za Vaš biznis.

3. Kad obavite izbor, onda to kandidatu saopštavate usmeno i obično nakon toga dužni ste da ponudite Ugovor o zaposlenju.

Onim koji nisu imali uspjeha treba da pošaljete obično i jednostavno pismo koje treba da ima bar dvije rečenice. U prvoj, kojom izražavate Vaše žaljenje što nisu imali uspjeha uz navođenje razloga za neuspjeh u konkursu. U drugoj, poželite im više sreće u narednim konkursima uz najbolje želje za uspjeh u poslu i ličnoj sreći.

Taj pristup, koji je uobičajen u svijetu, kod nas tek treba da stekne pravo uobičajenog i opšteprihvaćenog.

Ukoliko uspijete da učinite taj prvi i najobičniji korak, da zahvalite onima koji hoće da rade u Vašem preduzeću, na dobrom ste putu da poštujete i cjenite one koji već rade kod Vas.

Ukoliko bilo šta očekujete od novozaposlenih, onda to treba da im saopštite u prvih nekoliko dana. Tom prilikom, pokušajte da im objasnite vrijednosne orijentacije, ciljeve i osnovne poslove kojima se bavi

preduzeće, uz precizno navođenje principa, pravila i šta preduzeće očekuje od njega kad je u pitanju prosperitet, razvoj i rast preduzeća. Naravno, dobre kompanije koje rade shodno budućim očekivanjima, imaju mudrosti i znanja da jasno stave do znanja novozaposlenim - šta uspješni i najbolji mogu da očekuju za uzvrat.

Motivacija zaposlenih - kako je postići ?

Motivisati zaposlene da rade efektivno i s entuzijazmom je jedna od ključnih pretpostavki za uspjeh u poslovanju.

Zaposleni sa velikim radnim potencijalom su bez velike koristi i efekata ako su nezadovoljani i bez motivacije. Loša i nepostojeća motivacija zaposlenih obično vodi u nezainteresovanost, odsustvo s posla i loše proizvodne i radne efekte.

Nezadovoljstvo zaposlenih se obično manifestuje u mrzovolji, svađalačkoj atmosferi, netoleranciji i odsustvu inicijative i radnog elana.

Šta da se radi i kako motivisati zaposlene?

Prva stvar koju treba da znate jeste fakt da:

motivisati zaposlene nije ni jednostavno ni lako, pogotovo ako se opredjelite za minimalne plate bez dodatnih varijabilnih naknada.

Ali treba da upamtite - čak i kad zaposleni imaju dobre plate to još ne znači da su zadovoljni i da su motivisani.

Veoma često, zaposleni ne mogu da urade posao i zbog nekih drugih razloga, koji nemaju nikakve veze sa motivacijom.

Ti najčešći razlozi su: prvo, zaposleni ne znaju kako da urade posao; drugo, neko ili nešto im smeta da odrade posao i treće, oni jednostavno ne žele da urade posao. Ukoliko su neki od navedenih razloga, onda je najčešći odgovor otklanjanje uzroka, obučavanjem zaposlenih preko treninga, obuke ili poboljšanjem organizacije i poslova unutar organizacione cjeline preduzeća.

Kome i čemu ćete dati prioritet zavisi od uzroka zbog čega se poslovi ne obavljaju na očekivanom nivou.

Osnovni motivacioni faktori, prema čuvenom teoretičaru F. Hercegu, koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih su:

- Prepoznatljivost i priznanje za posao koji je dobro urađen,
- Promocija i unaprijeđenje,
- Osjećaj za postignuto i ostvareno,
- Odgovornost za projektovane ciljeve i
- Posao, sam po sebi, koji omogućuje izazov i nagradu za postignuto.

Osim navedenih faktora veoma su važni i unutrašnji faktori organizacije, međusobnih relacija u opšeg upravljanja i rukovođenja preduzećem. Od tih, najznačajnijih faktora, su:

- Relacije i međusobni odnosi unutar preduzeća,
- Pravila i regulativni principi,
- Plate i nadoknade,
- Radni uslovi,
- Stil i proces nadgledanja i menadžerska kontrola i
- Status i sigurnost.

Prema nekim teoretičarima, posebno u praktičnom smislu, veoma je važno voditi računa o slijedećim elementima kada su poslovi u pitanju. Navodimo samo neke elemente organizacije poslova i rednih zadataka kojim je moguće poboljšati motivisanost zaposlenih. Ti elementi su:

- Umnožavanje i proširenje poslova i radnih zadataka, tj. umjesto da se obavlja samo jedna i veoma jednostavan radni zadatak ima smisla da se poslovi i obaveze s vremena na vrijeme mijenjaju i kombinuju, ili proširuju i da budu interesantniji, razbijajući zamor i jednoličnost.
- Davanje zaposlenima više odgovornosti uključujući priznanje i nagradu za dobro urađen posao.
- Rotacija na poslu, mjenjanjem poslova i radnih zadataka, tako da zaposleni nakon sedam ili mjesec

dana mjenjaju posao, na taj način se postiže razbijanje monotonije i pružanje šanse da se vidi gdje pojedinci daju najbolje rezultate i

- Rad u grupi ili timu. Prema mnogim iskustvima u svijetu, time se postiže veća motivisanost, kompaktnost i pripadnost grupi, veće zadovoljstvo na poslu i postiže se bolji proizvodni rezultat.

Motivacija grupe ili pojedinca ?

Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih ne može se postići opštim ili generalnim unapređenjem za sve zaposlene.

Motivacioni faktori su stvar ličnih karakteristika pojedinca, njihovih osobina, želja, očekivanja i opštih uslova u kojoj žive i rade.

U vezi s tim, nemoguće je motivisati zaposlene, kao pojedince, jedinstvenim pristupom u motivaciji zaposlenih - nagrađivanjem, promocijom i unapređenjem.

Dakle, veoma je važno da upamtite, da se zaposleni ne mogu motivisati na isti način. Da biste ostvarili prvi uslov treba da znate lične probleme i porodične okolnosti radnika.

Ponekad, lični problemi u porodici mogu imati veliki uticaj na ponašanje i efekte na radnom mjestu. Pokušajte, s tim u vezi, da pronađete najbolji način da upoznate zaposlene, da napravite program i plan:

Kako i na koji način da otkrijete često skrivene porive i naravi Vaših zaposlenih ?

Jedno je sigurno, da je svaki čovjek svijet za sebe i da shodno tome ima potpuno različite motive, želje i osjećaje zadovoljstva sobom, okolinom i poslom.

U vezi s tim, važno je da se odgovori na pitanje: Šta pojedinu osobu čini sretnom i zadovoljnom? U zavisnosti od spleta različitih okolnosti: nasljeđenih osobina, obrazovanja, socijalnog miljea odrastanja, razvijenog osjećaja za potrebe, želje za promocijom itd. zaposleni imaju potpuno različiti odnos prema tzv. satisfakciji na poslu. Polazeći od hijerarhije potreba koje je definisao Malsow, još 1960 godine, mogu se razlikovati nekoliko nivoa potreba koje su različite i utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Ti nivoi potreba u rasponu od, prirodno biloških i egzistencijalnih potreba održanja, do potpunog ostvarenja čovjeka se dijele na:

- Prirodne potrebe za održanjem i zadovoljavanje minimalnih zahtjeva egzistencije,
- Osjećaj sigurnosti,
- Pripadnosti grupi, timu i potreba za identifikacijom,
- Potreba za prepoznatljivošću, prestižem i ugledom, i
- Potpuno ostvarenje čovjeka sa stanovišta karijere, ambicija i ličnih ciljeva.

Možete li da zamislite posljedice i razočarenja koje može da donese pogrešna selekcija i zloupotreba položaja kada izjednačite zaposlene s donje i gornje ljestvice? One koji žele da obezbjede jednostavan život s osjećanjem lične i porodične sreće u okviru familije, ne treba stavljati u poziciju onih koji bi tu poziciju rado mijenjali za uspjehom, samopotvrđivanjem i izazovima profesije.

Kako sačuvati one najbolje da rade za Vas?

Zadržati najbolje i najsposobnije da rade baš za Vas biće sve teže i komplikovanije.

To će posebno doći do izražaja kada ojačaju performanse i prednosti tržišne i institucionalno uređene ekonomije.

Posebno se to odnosi na raznovrsnost ponuda, alternativnost izbora poslodavaca i mogućnost započinjanja sopstvenog biznisa.

Upravo ti najbolji biće u prilici da traže i stvaraju te potencijalne mogućnosti, bilo da budu privučeni boljim ponudama, profesionalnijim izazovima ili da rade u kompanijama u kojima se prosperitet, promocija i njegovanje ličnih performansi prihvata kao dužnost i obaveza kompanija.

U tome će prednjačiti mješoviti “jonit-venčeri”, s većinskim učešćem inostranog kapitala, koji i Vama mogu biti orijentir i primjer za ugledanje.

Navodimo Vam neke od karakteristika šta zaposleni očekuju od radnog mjesta, bar prema iskustvima na Zapadu, o kojim i Vi morate da otpočnete da razmišljate od samog početka poslovanja i posebno od Vašeg prvog zaposlenog radnika.

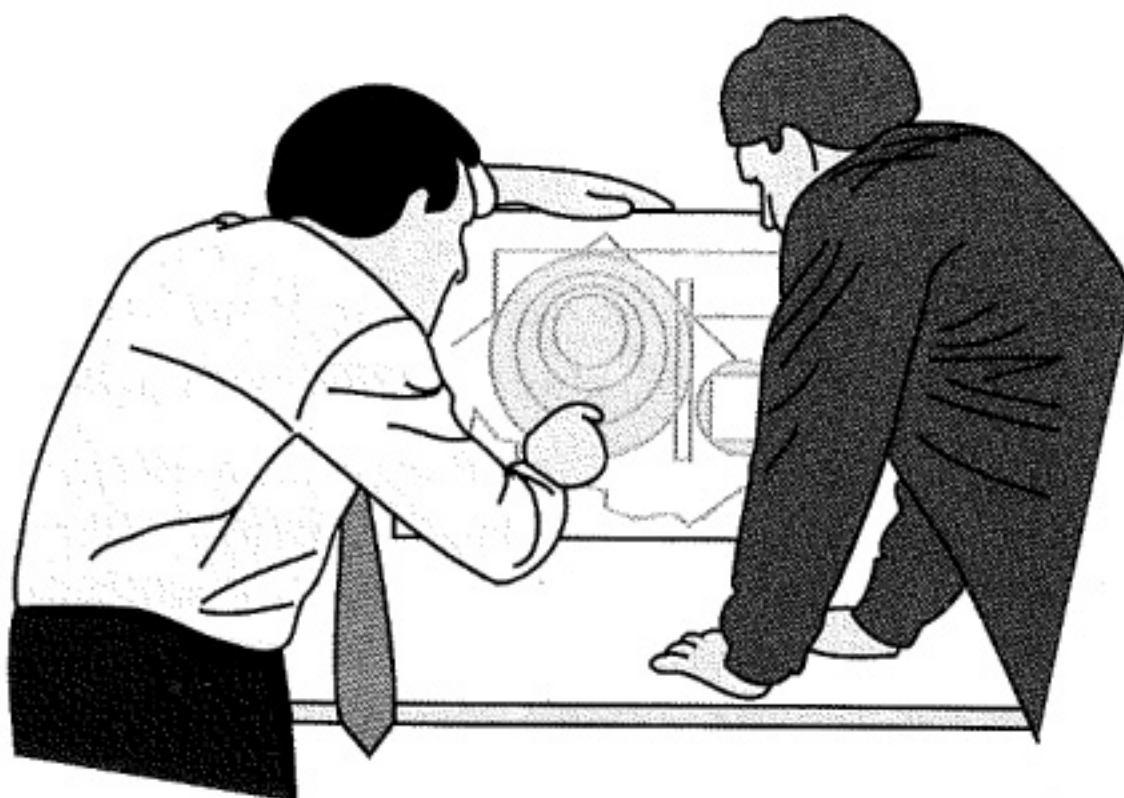
Deset kvaliteta koji zaposleni očekuju od svog radnog mjesta i poslodavca su:

- Da rade za vrijedne, poštene i efikasne menadžere,
- Da mogu da štite i misle o svom sopstvenom interesu, tj. da budu u prilici da određuju svoju poziciju i prema sopstvenim interesima i vrijednosnim orijentacijama,
- Da vide rezultat i učinak svog rada,
- Da im se povjeri interesantan i izazovan posao,
- Da budu informisani,
- Da budu uvažavani, slušani i da imaju priliku da iskažu svoje sopstveno mišljenje ,
- Da budu cjenjeni,
- Da im bude priznat napor i uloženi trud i zalaganje,
- Da imaju radni i profesionalni izazov i
- Da imaju mogućnosti da upotpune i unaprijede svoje znanje, vještine i lični razvoj.

Kao što vidite, nalazite se pred ozbiljnim i velikim izazovom.

Teško je ostvariti sve navedene naznake profesionalne motivacione identifikacije i posvećenosti Vaših zaposlenih prema Vašim interesima, ciljevima preduzeća i interesima koji proističu po osnovu vlasništva. Ne očekujte da će te do rezultata doći lako i bez napora.

No, ukoliko bar počnete da razmišljate o Vašim zaposlenim na najboljem ste putu da mjenjate praksu i nasljeđe koje, danas, susrećete u najvećem djelu naših malih i srednjih preduzeća.



Mjera uspjeha - finansijski i drugi pokazatelji

Praćenje, mjerenje i kontrola poslovanja je jedna od najvažnijih poslovnih i menadžerskih funkcija za svaku kompaniju, pa i za privatni biznis.

To podrazumjeva da se svakodnevno ima uvid u poslovanje i efekte proizvodnje, prodaje i kretanje gotovine i posebno, reakcije - žalbe, pritužbe i nezadovoljstva potrošača.

Sa stanovišta rukovođenja i upravljanja poslovima treba da obezbjedite:

- Svakodnevnu kontrolu ličnim uvidom u kretanje poslovanja,
- Praćenje i analizu poslovnih rezultata na osnovu izvještaja, svakih sedam dana od strane podređenih - poslovođa, šefova smjena ili direktora radnih jedinica ili organizacionih dijelova, održavanjem poslovnih sastanka i
- Obezbjeđivanjem detaljnijih izvještaja i održavanjem sastanaka, najmanje jednom mjesečno, na kojima bi se analizirali ostvareni rezultati, upoređivanjem planiranog i ostvarenog, uz identifikovanje problema s iznalažanjem rješenja unapređenja i prevazilaženja ograničenja.

Praćenje i mjerenja uspjeha kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima je neophodan posao da bi ste imali uvida u tekuće poslovanje, odnosno, rast i

razvoj preduzeća, olakšali donošenje poslovnih odluka, i najzad, obezbjedili preuzimanje odgovarajućih akcija da se poslovanje usmjeri u najboljem pravcu.

Te informacije su važne i zbog tekućih poslovnih razgovora i kontakata u kojim se mere performanse, kredibilitet i pozicija Vašeg preduzeća. Najčešći poslovni partneri koji će Vam tražiti te pokazatelje su:

- Poslovni partneri - vlasnici akcija i udjela i potencijalni investitori,
- Poslovne i komercijalne banke, i ostale finansijske institucije,
- Potrošači koji hoće da prave dugoročne i sigurne poslovne aranžmane na osnovu pokazatelja koji govore o Vašoj finansijskoj i poslovnoj sigurnosti,
- Dobavljači, posebno oni koji Vam daju robu na kredit, jer hoće da budu sigurni da im isporučenu robu možete platiti,
- Konkurenti koji žele da izvrše poređenje u poslovnim rezultatima,
- Vladine institucije, posebno uredi za porez, doprinose i druge obaveze,
- Zaposleni koji hoće da odrede svoju poziciju zbog svoje sigurnosti, povećanja plata i mogućih drugih benefita kao što su školovanja, službeni putevi ili planiranje drugih poslovnih obaveza po osnovu poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja i prerada, uvoz-izvoz, marketing itd.

- Poslovni partneri koje obavljaju za Vas profesionalne poslove poput računovodstvenih, finansijskih ili knjigovodstvenih poslova.

Najčešća pitanja na koja se traže odgovori su:

- Kakva i kolika je likvidnost preduzeća? Odnosno, kakva je sposobnost preduzeća da plati na vrijeme dospjele obaveze, i da investirana sredstava, koja su uložena u proizvodnju i druga sredstva, pretvori u gotov novac, odnosno keš.
- Da li vlasnik firme uspjeva da ostvaruje dovoljno profita po osnovu korištenja osnovnih sredstava preduzeća? Naime, osnovni cilj svakog investiranja, tj. kupovine osnovnih sredstava jeste - zarada i profit. U vezi s tim, veoma je važno da se vidi koji su razlozi ukoliko preduzeće ne uspjeva da ostvari očekivani povraćaj.
- Kako radi i koliko je dobar menadžment firme sa stanovišta upravljanja i rukovođenja poslovima preduzeća, odnosno da li donijete odluke imaju direktan efekat na povraćaj uložених sredstava.

Poređenje i odstupanja - osnova za donošenje odluka

Mjerenje finansijskih i drugih poslovnih rezultata je neophodno radi poslovnog i drugog poređenja. To je posebno važno kada su u pitanju:

- Planovi, prognoze i ostvarenja koja se odnose na proizvodnju, prodaju, troškove i ostvareni prihod i profit, koji se mogu porediti s podacima koji su sadržani u biznis planu, operativnom budžetu i projektovanom gotovinskom toku,
- Upoređenje s poslovnim rezultatima u odnosu na prethodnu poslovnu godinu da bi se vidjelo tekuće stanje i kretanje, kao i mogući uzroci negativnih kretanja,
- Upoređenje između pojedinih organizacionih djelova unutar preduzeća, da bi se vidjelo zašto i zbog kojih razloga neki djelovi preduzeća posluju efikasnije,
- Poređenja s drugima na nivou drugih preduzeća na regionu Tuzle, Tuzlanskog kantona, i drugih kantona u Bosni i Hercegovini, pa i šire, sa stanovišta poređenja s međunarodnim preduzećima i kompanijama.

Upoređenjem i analizom podataka može se doći do korisnih nalaza, kojima se može unaprijediti poslovanje otklanjanjem uzroka neefikasnosti, bilo da su oni rezultat neefikasnog upravljanja, slabe prodaje, lošeg kvaliteta proizvoda ili visokih troškova.

Finansijski i drugi pokazatelji - mjerenje uspješnosti poslovanja

Osnovni pokazatelji kojima se može mjeriti uspješnost, odnosno preformanse firme su:

- Pokazatelj likvidnosti preduzeća koji pruža odgovor na pitanje: Da li preduzeće ima dovoljno gotovine da plati prispjele obaveze na vrijeme? Otuda je stanje tekućih sredstava osnovni pokazatelj da preduzeće ispuni i plati preuzete obaveze. Likvidnost se može mjeriti preko pokazatelja tekuće likvidnosti koja se izračunava kao odnos između tekućih sredstava i tekućih obaveza, tj. **Tekuća likvidnost = Tekuća sredstva/Tekuće obaveze**. Ukoliko je pokazatelj 2.0 onda je to prihvatljivo za mala preduzeća dok za velike firme taj koeficijent treba da iznosi 2.77. Mnogo pouzdaniji pokazatelj je tzv. **“Acid test”**, koji za razliku od prethodnog pokazatelja ne uključuje sredstva na zalihami jer za zalihe treba vrijeme da se realizuje i naplati prodaja. **Acid test = Tekuća sredstva - rezerve i zalihe/Tekuće obaveze**. Na taj način mjeri se sposobnost preduzeća da plati prispjele obaveze u kratkom roku, posebno ukoliko bi svi krediti došli za naplatu u isto vrijeme. Prihvatljiva vrijednost je 1.1.

- Pokazatelj efikasnosti upotrebe sredstava preduzeća, pokazuje ostvareni profit, odnosno povraćaj na uložena sredstva. Može se izračunati više pokazatelja kojom se provjerava profitabilnost preduzeća u odnosu na vrstu sredstava : rezerve, osnovna sredstva, ukupna

sredstva itd. u koje je investiran novac. Tako, na primjer, možemo izračunati, Obrt sredstava po osnovu ukupno angažovanih fiksnih sredstava i obrt po osnovu totalno angažovanih sredstava. Prvi pokazatelj se dobija kao odnos između ostvarene prodaje i fiksnih sredstava. Upotreba sredstava koja su angažovana kao fiksna sredstva je važan pokazatelj efikasnosti upotrebe sredstava firme. Prihvatljiva stopa povraćaja, za male firme iznosi oko 9.8 puta, a za velike 3.5. Drugi pokazatelj se dobija kao rezultat odnosa između ostvarene prodaje i ukupno angažovanih sredstava. Kao prosječno prihvatljiva stopa za industriju, kao cjelinu, se prihvata stopa od 1.4.

- Pokazatelj profitabilnosti preduzeća može se vidjeti na osnovu izračunavanja Bruto i Neto ostvarenog profita. **Bruto ostvareni profit = Bruto profit/Ukupna prodaja x 100 %**. Neto ostvareni profit izračunava se kao relacija između Neto profita i ostvarene prodaje u procentima. Veoma je važno da se zna i povraćaj na ukupno angažovani kapital, kao odnos između neto ostvarenog profita i ukupno angažovanog kapitala. Stopa povraćaja na angažovani kapital treba da bude najmanje, veća za 3 do 4 posto od zarade koju možete da dobijete oročavanjem kapitala na godinu dana u soldnoj lokalnoj banci.

Veoma je važno da upamtite nekoliko momenata u korišćenju navedenih pokazatelja. Osnovni cilj izrade i računanja pokazatelja jeste da se posmatraju trendovi kretanja i da se identifikuju eventualni problemi. Pokazatelji sami od sebe nikada neće riješiti problem, ali mogu da ukažu na uzroke njihovog nastanka.

Osim toga, upamtite, što je manji biznis to je važnije da se prati i posmatra kretanje keša - priliv i odliv novca, nego što je izračunavanje pokazatelja.

Ali ako već želite da utvrdite, analizirate i odgovorite na važna pitanja onda treba da obezbjedite pouzdane i tačne ulazne veličine.

Sve relacije i pokazatelji su namjenjeni da se uporedite s drugim i vidite gdje se Vi nalazite. Ukoliko posmatrate relacije same za sebe i bez poređenja s drugim, niste ništa dobili, i to je uglavnom uzaludan posao.



Donja tačka rentabilnosti ili tzv. Break-even points

Prvo pitanje koje će Vam postaviti partner sa Zapada ili menadžer u banci, kada zatražite pozajmicu ili kredit za biznis, je **Break-even points**. Zbog toga je veoma važno da znate osnovne elemente - šta i kako se izračunava, posebno koji su praktični i poslovni efekti izračunavanja tačke rentabilnosti.

Naime, prije bilo kakve odluke, investiranja i bilo kakvih trškova treba iskalkulisati finansijeske, troškovne i novčane aspekte biznisa. Tek na osnovu toga, mogu se vidjeti, efekti biznisa, tj. kakva i kolika je zarada, profit, i može li se na osnovu toga pristojno živjeti. Ukoliko prvi pokazatelji pokažu da se može ostvariti zarada i profit, onda možete ići na slijedeću fazu izrade novčanog toka, operativnog budžeta i kompletiranja biznis plana.

Međutim, prvo što treba da uradite, jeste da sagledate efekte i relacije, koji se odnose na:

- Obim prodaje i ukupan prihod,
- Fiksne i varijabilne troškove koji su povezani sa otpočinjanjem posla, te svakodnevnog poslovanja i uspješnog vođenja biznisa,
- Koje su cijene na tržištu Vaših proizvoda i posebno koju cijenu kupci žele da plate i
- Koji je profit potreban da biznis ne samo preživi, nego da se razvija i raste.

Osnovno ograničenje za preduzetnike i male biznismene jeste da obezbjede početni kapital. S druge strane, osnovni razlog bankrotstva i propadanja malih i srednjih preduzeća je činjenica da u početku potroše i faktički stave van upotrebe ogroman kapital, kupovinom osnovnih sredstava da bi otpočeli s proizvodnjom ili obavljanje druge djelatnosti.

Neka oprema i postrojenja su neophodna za početak, dok dio opreme može da se nabavi kasnije i postepeno, kako biznis napreduje i razvija se.

Jedno od rješenja jeste da se pravi optimalna kombinacija između nabavke najnužnije opreme i mašina, a drugi dio da se pokriva jeftinom radnom snagom.

Uz to, uzdržite se od kupovine ili gradanje skupih kancelarija, kupovine stilskog namještaja, opremanja i želje da se 'impresioniraju' drugi.

Sve što kupite i uložite na početku postaje dio fiksnih troškova.

Što su viši fiksni troškovi na početku, to će Vam trebati više vremena da, prodajom i plasmanom proizvoda i usluga, dostignete donju tačku rentabilnosti i eventualno prijeđete u zonu zarade. Pritom, vodite računa da vrijeme obično ne ide na ruku malim biznismenima. Obično, ili sve ide brzo tako da se pokriju svi troškovi i počne se ostvarivati zarada ili sve se odvija sporo, dok biznis ne propadne.

Na priloženom grafikonu predstavljeni su svi potrebni elementi za izračunavanje donje tačke rentabilnosti. Na horizontalnoj osnovi grafikona predstavljen je broj prodatih proizvoda. U našem primjeru, zbog pojednostavljena, pošli smo od pretpostavke da je prodato 5.000 jedinica robe ili proizvoda.

Na horizontali grafikona prikazani su troškovi - fiksni i varijabilni. Kao što vidite, donja tačka rentabilnosti je mjesto kada biznis počinje da obimom prodaje pokriva sve troškove i da prelazi u zonu zarade i profita.

Da bi ste mogli da obavite potrebna izračunavanja treba da imate sljedeće podatke: fiksne troškove, varijabilne troškove, ukupne troškove kao zbir fiksnih i varijabilnih, ukupan prihod (broj proizvoda x cijena).

Na osnovu tih podataka možete izračunati donju tačku rentabilnosti kao rezultat:

Fiksni troškovi podjeljeni sa prodajnom cjenom po jedinici robe (proizvoda) umanjenoj za varijabilne troškove po jedinici prodatog proizvoda. Dakle, formula za izračunavanje je:

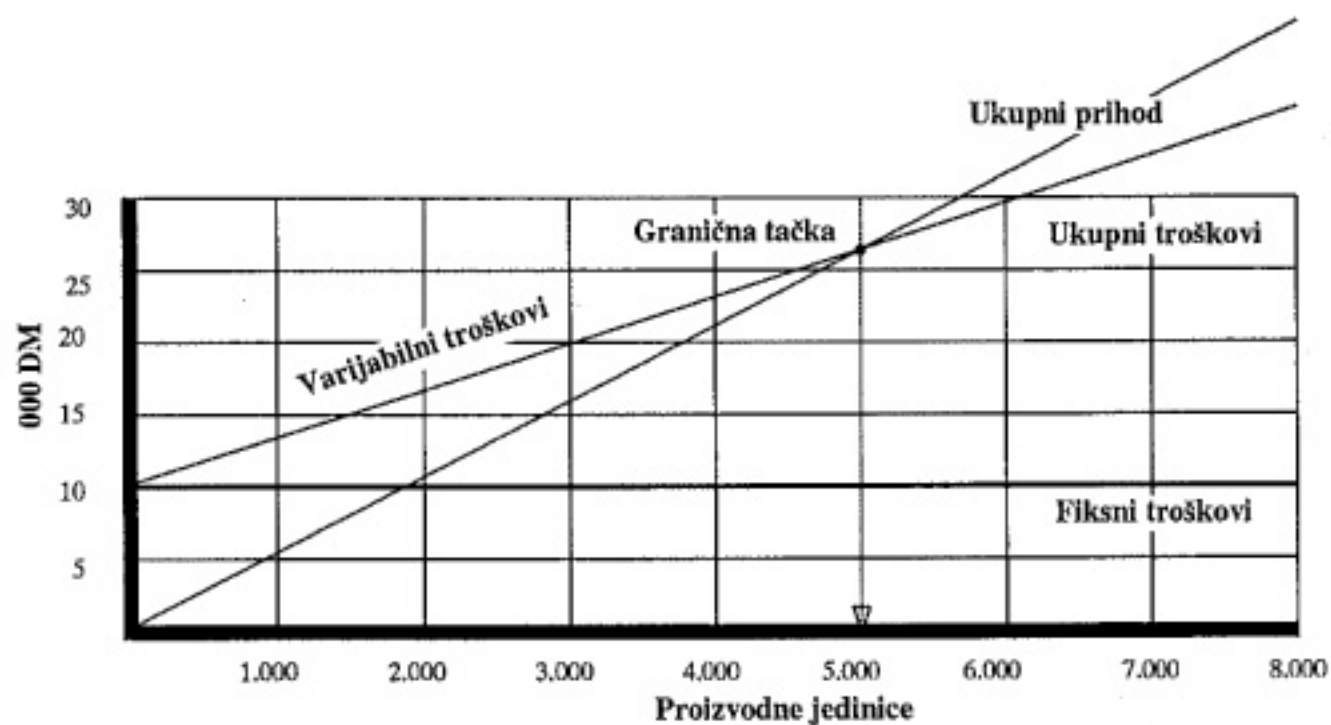
Donja tačka rentabilnosti = Fiksni troškovi / Prodajna cijena proizvoda - Troškovi prodaje po jedinici proizvoda
= 10.000 / 5 DM - 3 DM = 5. 000.

Da bi ste olakšali posao oko kalkulacije i obračuna, predlažemo Vam da napravite tabelarni prikaz potrebnih elemenata za izračunavanje donje tačke rentabilnosti, kao na primjer,

Ostvarena proizvodnja	Fiksni troškovi	Varijabilni troškovi	Totalni troškovi	Ukupan prihod	Zarada	Gubitak
A	B	C	D	E	F (E - D)	G (E - D)

Na osnovu pažljivih kalkulacija, međusobnih odnosa i relacija između navedenih kategorija doći ćete do pouzdanih informacija oko optimalne visine ulaganja na početku, i potrebnog vremena da dostignete nivo minimalne rentabilnosti.

GRAFIČKI PRIKAZ GRANIČNE ILI DONJE TAČKE RENTABILNOSTI



Uzroci propadanja i bankrotstva malih i srednjih preduzeća

Prema iskustvima Engleske - šampiona u malom biznisu, novoosnovana preduzeća su izložena velikom riziku da bankrotiraju, posebno u prvim godinama poslovanja.

Šanse za preživljavanje se povećavaju nakon tri godine.

Ipak, gotovo 50 % registrovanih firmi propadne ili bankrotira u prvih pet godina poslovanja. Eksperti procjenjuju da ponekad treba da prođe i svih deset godina da bi se biznis stabilizovao, i da se izbjegnu uobičajeni rizici bankrotstva.

Najčešći razlozi propadanja novoosnovanih firmi je nedostatak znanja, iskustva i odsustvo ravnotežnog pristupa u pokrivanju svih poslovnih oblasti, kao što su: proizvodnja, prodaja, finansije, marketing i upravljanje ljudima. Sinhronizovan pristup problemima sa stanovišta vremena, keša i znanja je najveći problem.

Veoma često, problemi se umnožavaju, baš iz razloga nemogućnosti da se efikasno i s mjerom rješavaju problemi sa stanovišta važnosti i urgentnosti. Važno je da upamtite da svaka krajnost može da ubije prebrz rast i veliki rast prodaje, kao i slab rast i nedovoljna prodaja.

Kao i u životu, umjerenost u rastu i razvoju je preporuka za dugovječnost, stabilnost i prosperitet firme.

Najčešći razlozi propadanja

U specijalizovanim časopisima i revijama za male biznismene, menadžeri i vlasnici, kao najčešće razloge neuspjeha, naveli su slijedeće razloge:

- Mali obim prodaje i nedovoljna zarada,
- Dugovanja, obezbjeđenje plaćanja i gotovinski tok i
- Konkurencija od strane velikih kompanija.

Mišljenje stručnjaka, konsultanata i eksperata je različito. Oni kao glavni razlog neuspjeha navode loš, neadekvatan i neefikasan menadžment. Osnovni razlozi su:

- Preduzeća obično nisu raspolagala s dovoljnom količinom kapitala,
- Dovoljan kapital riješio bi probleme, prema rječima vlasnika i menadžera. Međutim, oni ne navode druge razloge koji stoje iza takvih objašnjenja, a u stvari su pravi razlog neuspjeha,
- Nisu imali jasno definisane faze razvoja i ciljeve u odnosu na kapital, vrijeme i uložena sredstva,

- Nisu imali razvijen i uspostavljen metod praćenja, poređenja i kontrole planiranih, tekućih i ostvarenih učinaka,

- Nisu preduzimali na vrijeme korektivne akcije, ako su ih preduzimali, onda je to obično bilo sa zakašnjenjem,

- Očekivali su previše i odmah - u poslovnom, a posebno sa stanovišta zarada,

- Tržište su prihvatili po mjeri svojih sopstvenih želja i očekivanja, a ne šta ono znači u realnom i finansijskom smislu,

- Prodaja i prihod su bili osnovni orijentir, a ne profit, i

- Troškovima nije poklanjanja odgovarajuća pažnja, posebno ne sa stanovišta akcije i kontrole, tj. njihove minimizacije i optimizacije.

Neki podaci govore da gotovo 30 % bankrotiranih preduzeća nije uopšte kontaktiralo banku ili neku drugu organizaciju da zatraži savjet i pomoć.

U našim, domaćim, okolnostima taj problem je još drastičnije izražen.

Sa tekućim razvojem, ma koliko da ne postoje specijalizovane agencije, od kojih možete zatražiti savjet, mišljenje i pomoć, nastojte, kad god možete da kontaktirate svoju banku, poslovne partnere ili djecu koja 'završavaju neke visoke škole'.

Ukoliko, na kraju ne uspijete da održite biznis, neće Vam biti žao jer ste pokušali sve .



Gdje su najčešći uzroci promašaja i zabluda ?

Teškoće u vođenju biznisa možete očekivati tamo gdje nikada niste ni pretpostavljali da ih možete imati.

Izazovi i događanja u poslovnom svijetu su čudna, teško objašnjiva i nikad ne recite - to se meni neće, ili ne može dogoditi.

Ipak, na osnovu iskustva, najčešće oblasti u kojim se dešavaju promašaji su:

- **Menadžment**, tj upravljanje i vođenje poslova je dosta čest razlog neuspjeha, zbog toga što je teško obezbijediti dijapazon specijalizovanih znanja iz oblasti modernog menadžmenta. Osim toga, odnosi i relacije sa potrošačima, zaposlenima i partnerima traže dosta razvijen osećaj za komunikaciju, poverenje, taktičnost i razumijevanje za druge. Zbog svega toga, biznis se vodi iz dana u dan, prosto da se održi i preživi, a dugoročni aspekti se zapostave, tako da promjene koje nameće moderan razvoj ostaju zapostavljene, što ponekad mora da se plati visokom cijenom. Vrhunsko majstorstvo i poznavanje uske specijalizovane oblasti još uvijek ne znači da ste obezbjedili dovoljne pretpostavke za uspjeh. Osim toga, vođenje privatnog preduzeća je dosta nezavistan i individualan posao. Čuvajte se te samostalnosti i 'ponesenosti' početnim uspjehom, jer pokazalo se da ta vrsta nezavisnosti utiče na gubitak osjećaja da se zatraži pomoć, savjet, i posebno profesionalno, i nezavisno mišljenje.

- **Finansije** - raspolaganje novcem, posebno kešom, je slijedeći i veoma čest razlog propadanja i bankrotstva biznisa. Balans i mjera u investiranju, racionalno trošenje i rigorozna kontrola troškova, te majstorstvo u razumjevanju odnosa i relacija između ukupnog prihoda, profita i keša čine, jednovremeno, skup najboljih vrijednosnih i stručnih karakteristika koje mali biznismen posjeduje. Voditi biznis: s mjerom, razumijevanjem prioriteta, postepenim i obazrivim investiranjem u proširenje, osjećaj da se plate i nagrade zaposleni, te odlaganjem lične potrošnje, nije lako, stoga samo mudri i oni s jakim karakterom odole iskušenjima pretjerane potrošnje. U vezi s tim, pokušajte da sebe zaštitite rigoroznom kontrolom i praćenjem kretanja i trendova u poslovanju sa stanovišta prihoda, rashoda, troškova i kretanja keša. Dovoljno je, na primjer: da postoji neusklađenost između Vaših plaćanja i naplate Vaših potraživanja, i da se nađete u nevolji. Mada, na prvi pogled sve izgleda dobro: roba se prodaje, pristižu naplate i podmiruju se obaveze. Međutim, s kakvom dinamikom, s kojim zakašnjenjima, i koliko dugo možete da izdržite ako glavni kupci ne plate? Loše raspolaganje kešom i teškoće u otplati dugova su najčešći problem. S tim u vezi, pokušajte da tim problemima posvetite pažnju planiranjem, stalnom kontrolom i vođenjem brige o poslovnom moralu i imidžu preduzeća.

- **Tržište** i razumjevanje njegovih efekata i impulsa odlučujuće utiče na plasman i prodaju proizvoda. Mnoštvo je faktora koji utiču na Vaše poslovanje, i van Vaše kontrole i domašaja. Treba da pokušate da u oblasti poslovanja, kojim se bavite, znate i prepoznajete efekte i impulse, posebno moderne promjene na koje

možete da odgovorite bilo unapređenjem proizvoda i usluga, ili boljom reklamom i promocijom, ili raznovrsnijom ponudom, ili snižavanjem cijena itd. U otvorenim i tržišnim ekonomijama, kao što će uskoro biti tržište Bosne i Hercegovine, impulsi konkurencije, koji će dolaziti sa međunarodnog, domaćeg i lokalnog tržišta, biće Vaš najozbiljniji faktor neizvjesnosti i suočavanja s boljim, uspješnijim i efikasnijim.

- Obuka, trening i zapošljavanje, shodno našim običajima i relacijama unutar užih lokalnih zajednica, je poseban problem jer se zaposlenje u novim preduzećima smatra kao dužnost da se pomogne familijama, rođacima i prijateljima. Uz sve rizike, nastojte da zapošljavate samo one koji mogu da odgovore izazovima i zahtjevima radnog mjesta. Kada je u pitanju obuka i trening, obično se tome ne poklanja odgovarajuća pažnja iz nekoliko razloga: prvo, mala preduzeća nemaju vremena i prostora da se odvoji za te aktivnosti; drugo, mnogi vlasnici i zaposleni smatraju da oni posjeduju sva potrebna znanja i da nemaju potreba za bilo kakvim treningom i treće, osjećaj straha da, ako zaposleni završe trening i kurseve, napustiće posao i zatražiće posao u drugoj firmi. To jesu ograničenja, ali se zaposlenim mora otvarati prostor za unapređenja i njihove lične perspektive.

- Pravna regulativa i institucionalni okviri, kao i česta izmjena propisa i pravila, posebno kada su u pitanju porezna opterećenja, takse i dažbine, mogu biti ozbiljna smetnja za uspjeh i prosperitet preduzeća. Međutim, rijetke su situacije kada su pravni propisi bili osnovni uzrok bankrotstva i propadanja preduzeća. Ono što

treba da imate u vidu, kao građanin, jeste: prvo, ako već osnujete preduzeće, pokušajte da "preživite" i da uspješno posluje; drugo, ako "preživite", nastojte da preduzeće raste i da se razvija; treće, poslove u preduzeću vodite sa stanovišta maksimiziranja Vaših ličnih interesa i efekata i uspjeha preduzeća; četvrto, udruživanje i organizovanje asocijacija i udruženja malih biznismena i preduzetnika. Nastojte da organizovano vršite pritisak i lobiranje da Vlada vodi razumnu politiku sa stanovišta poslovanja malih i srednjih preduzeća i peto, porez i obaveze prema državi i zajednici u kojoj živite moraju da se plate, jer time obezbjeđujete normalne i civilizacijske uslove življenja za sebe, svoju porodicu i zemlju u cjelini.

- Zdravlje i lični problemi mogu da budu i jesu često uzrok mnogih promašaja i nerazumjevanja u vođenju malih preduzeća. Podrška i pomoć od porodice je ključna za uspjeh preduzeća, posebno u fazi osnivanja i otpočinjanja rada. Treba imati osnovne naznake šta da se radi ukoliko se pojave ozbiljni problemi sa zdravljem ili u vođenju poslova. To se posebno odnosi na zaduženja, garancije i pitanje hipoteka. Porodicu i djecu treba zaštititi od svih posljedica, koje bankrotstvo nosi, obezbeđenjem minimalnih, ali sigurnih uslova za normalan nastavak življenja.

Moć i nemoć preventivnog djelovanja

Nekoliko stvari treba da obezbjedite, posebno ukoliko ne posjedujete odgovarajuće obrazovanje iz biznisa ili iskustvo.

Nastojte da se upoznate s jednostavnim pravilima i principima vođenja biznisa i uz to obavezno obezbjedite, kakvu takvu, poslovnu podršku, savjet i neutralno profesionalno mišljenje.

Ako imate obrazovanje, znanje i iskustvo, onda slijedeći korak jeste izrada sveobuhvatnog, detaljnog i realnog biznis plana.

Za Vas, koji nemate obrazovanje i iskustvo, izrada biznis plana je uslov bez koga se ne može dalje.

Zarade kompanija, koje planiraju i imaju biznis planove, veće za oko 60 %.

Uz sve to postoji mnogo oblasti kojima treba pokloniti posebnu pažnju. Navodimo najznačajnije:

- Poslovne pripreme unaprijed i na vrijeme su ono čemu treba posvetiti vrijeme, energiju i angažovanje. To znači, da veoma detaljno razmotrite sve aspekte posla u koji se upuštate. Koji su, kakvi i s kakvom snagom uticaja mogu biti spoljni uzroci u okruženju koje ne možete kontrolisati? Možete li ih identifikovati, mjeriti i imate li odgovore za njihovo savlađivanje i minimiziranje uticaja? Koji su rizici za Vas i u Vašem najužem

okruženju? Možete li s mirom, vjerom i samopouzdanjem podnositi nedaće, nepravde i iskušenja u vođenju biznisa? Na koji način ćete pronaći mir i stabilnost i možete li utočište pronaći u samom sebi, što je najteže, u porodici, ili ćete pronaći put iskušenja - kafana, piće i loše društvo ? Šta kad ne uspijete: možete li pretrpjeti i preživjeti neuspjeh ?

Ukoliko imate želju da i Vi budete direktor - probajte. Sjajno je da imate firmu i nema ništa loše u tome da budete direktor ,ili još bolje, Generalni direktor. Mudar i pametan čovjek na vrijeme razmišlja kako izaći iz nevolje mnogo prije i unaprijed, - prije nego što nevolje počnu.

- Uspjeti na tržištu, stvoriti ime, imidž i nositi se s konkurencijom - nije ni lako ni jednostavno. Ukoliko potcjenite taj napor, imate dobre šanse da ne uspijete. Kako privući potrošače, kojim proizvodom, kojom politikom cijena, i kako pratiti modu, promjene i sve ono što mogu da pruže bogatije i veće firme? Ukoliko, odgovorite na pitanja koja potiču od tržišta, i ukoliko imate dobru strategiju za marketing, onda ste na najboljem putu da uspijete, zaradite, i da se održite.

- Sveta knjiga, detaljan i realan biznis plan, je osnova uspjeha, ne samo što će Vam tokom izrade, pružiti sve detaljne odgovore ukazivanjem na nelogičnosti, zamke i teškoće oko usklađivanja prihoda i rashoda, nego što ćete se Vi suočiti sa složenošću posla pred kojim se nalazite. Biznis plan bi trebao da bude za Vas 'sveta knjiga' prije, tokom, i posebno u tekućem poslovanju. Tokom rada, kad Vam se čini da je sve u najboljem redu, ne vjerujte osjećajima i lažljivosti očekivanja, provjerite i uporedite šta ste planirali, šta ste postigli i gdje su drugi u odnosu na Vas.

- Obuka, trening i doškolovavanje je nešto što može da podigne Vaše šanse za preživljavanjem i opstankom. Mnogi sjajni majstori i zanatlije znaju da naprave i da proizvedu 'sve što očima vide', ali ne znaju da upravljaju i vode kompletan biznis. Rješenje je jednostavno i treba ga tražiti odmah na početku, treba naći nekog ko to može da radi umjesto majstora i zanatlija. Ne zaboravite one koje ste zaposlili i rade za Vas. Ukoliko njima više posvetite pažnje i ukoliko o njima budete vodili računa kao o svojim interesima, to će vam se vratiti preko povjerenja, lojalnosti i odanosti Vama kao čovjeku, biznismenu i Vašoj kompaniji.

- Upravljanje finansijama je posebno važno da bi se eliminisali problemi sa gotovinom, da bi se racionalno i po mjeri sopstvenih mogućnosti i prihoda biznisa uzajmio potrebni kapital, sa stanovišta otplate i finansijske stabilnosti. Striktna kontrola prispjelih obaveza, tekućih troškova i finansiranja tekućih aktivnosti, je neophodna.

Opasnost da se izgubi biznis i suočavanje s činjenicama gubitka, veoma je teško i neugodno.

Da bi se na vrijeme spriječilo najgore, da bi se na vrijeme donijela pravilna odluka treba da učinite najmanje dvije stvari: prvo, da identifikujete problem što prije i da ga eliminišete odmah, drugo, kontaktirajte svoju banku, tražite savjet i pomoć.

Ne stidite se i nemojte se opterjećivati pitanjima; kako će ko reagovati i šta će ko reći? Vaša banka će uvijek nastojati da Vam pomogne, prije svega da zaštiti svoje investicije, da izbjegne rizik nenaplativosti, da Vam pomogne i da bude partner u dobrim i u lošim poslovnim situacijama.

Prije konačne odluke: preispitivanje i provjera

Nakon svega što ste uradili, svih testova i provjera, posebno pozicije na tržištu, stava potrošača prema Vašim proizvodima i uslugama, potrebnih finansija, odnosa i stava prodice, nudimo Vam konačnu listu za donošenje konačne odluke.

Što god da uradite i odlučite, u mnogim trenucima, sjetićete se one narodne:

‘Ako uradiš- kajaćeš se. Ako ne uradiš, kajaćeš se još više’.

Prema tome, nemojte se iznenaditi, nakon nekoliko godina, shodno okolnostima, u kojim se nađete, neće Vas mimoći normalna, i ljudskoj prirodi poznata muka preispitivanja i sumnje.

Da bi, koliko-toliko, racionalizovali sopstvenu poziciju preuzimanja odgovornosti za konačnu odluku i da bi eliminisali osjećaj ljutnje i krivice, posebno za ‘nagovor’ drugih, još jednom sami, trezveno i pažljivo, preispitajte sve okolnosti, odgovorima na slijedeća pitanja:

Da li uistinu želite da se upustite u sfere privatnog biznisa?

- Šta je Vaša biznis ideja?
- Koliko je to originalna i ostvarljiva ideja?

- Jeste li uspjeli da definišete poslovne i lične ciljeve i želje?
- Koji su Vaši osnovni motivi i podsticaji za otpočinjanjem privatnog biznisa?
- Šta očekujete za uzvrat i koje nade polažete u biznis?
- Da li vođenje biznisa odgovara Vašem znanju, vještini, iskustvu i ambicijama?
- Imate li prijatelje, poznanike ili članove porodice koji su već u biznisu?
- Možete li na osnovu njihovog iskustva i stvarne pozicije da odgovorite : Šta su oni dobili za uzvrat i jesu li zadovoljni?
- Je li Vaša porodica uz Vas i hoćete li dobiti pomoć, podršku i razumijevanje?
- Imate li sigurnosti i samopouzdanja i možete li se nositi s rizicima, naporima i velikim pritiscima koje privatluk nosi sa sobom?



Poznajete li tržište?

- Da li ste pažljivo i detaljno ispitali i istražili sve aspekte i okolnosti koje su vezane za tržište vaših proizvoda i usluga?
- Ko bi mogao da bude Vaš potencijalni kupac?
- Od koga oni sada kupuju robu i zašto?
- Zašto mislite da će potrošači, ubuduće, izabrati da kupuju od Vas, a ne kod nekog drugog, ili kod dosadašnjih dobavljača?
- Da li znate koje je Vaše tržište i s kojim dijelom učešća bi mogli da ga pokrijete?
- Imate li plan za promociju, oglašavanje i prezentaciju Vaših proizvoda?
- Koji je osnovni prodajni element kada su u pitanju Vaši proizvodi i usluge?

Kalkulacije i troškovi

- Imate li tačne, pouzdane i relevantne informacije oko obračuna troškova?
- Jeste li kalkulirali sve fiksne, varijabilne i druge troškove?
- Imate li pouzdan metod kontrole i minimiziranja troškova po svim elementima poslovanja?
- Kolika je Vaša granična tačka rentabiliteta?

Zarada i profit

- Hoćete li uspjeti da ostvarite zaradu i profit?
- Imate li bilo koju rezervnu varijantu oko optimiziranja donje tačke rentabiliteta?
- Jeste li postavili jasan cilj sa stanovišta zarade i profita?
- Kolika Vam je marža?
- Da li je planirana marža realna i ostvariva, i omogućava li Vam zaradu?

Kapital i gotov novac

- Koliko kapitala i keša Vam treba za početak?
- Da li možete da poslužete s manje početnog kapitala?
- Jeste li uradili gotovinski tok novca?
- Jeste li uradili operativni budžet poslovanja?
- Jeste li tokom izrade tih dokumenata imali tačne, pouzdane i relevantne informacije?

Imovina, uštede i sredstva kojim raspolazete

- Da li imovina i sredstva kojom raspolazete mogu da budu pouzdan oslonac za poslovanje?
- Šta i koji dio imovine ste spremni dati kao zalog, garanciju ili hipoteku?
- Imate li saglasnost i podršku porodice za zalaganjem i davanjem garancija?

Službene prostorije, oprema i lokacija

- Možete li da otpočnete vođenja biznisa kod kuće?
- Ukoliko ne možete, koliki prostor Vam treba za početak?
- Jeste li zadovoljni s lokacijom objekta?
- Imate li dovoljno prostora za proširenje?
- Jeste li obezbjedili pravnu i drugu sigurnost na duži rok ukoliko poslovne prostorije rentirate ili uzimate u zakup?
- Jeste li obezbjediti prihvatljiv ugovor o sporazumnom raskidu korišćenja poslovnog prostora?

- Jeste li kompletirali proizvodnu liniju s opremom, postrojenjima, alatima i instrumentima za nesmetano obavljanje poslovne aktivnosti?
- Jeste li provjerili sve detalje oko dostave, transporta i skladištenja?

Zaposleni

- Da li Vam trebaju zaposleni da bi ste otpočeli poslovne aktivnosti?
- Da li možete da nađete radnike, sa znanjem i majstorstvom, koji Vam treba?
- Da li bi trening i obuka unaprijedila spremnost, sposobnost i majstorstvo Vaših zaposlenih?
- Da li poznajete propise i dužnosti kod zapošljavanja?
- Šta Vam se više isplati - da zapošljavate radnike s punim ili skraćenim radnim vremenom?
- Da li ste obezbjedili osiguranje za zaposlene?
- Možete li u poslove da uključite članove porodice?

Pozajmljivanje kapitala i podrška od banke

- Da li Vam je potrebna finansijska podrška i kolika?
- Gdje ćete naći sredstva i pod kojim uslovima?
- Da li će banka da prihvati Vaš biznis plan?
- Da li možete da provjerite unaprijed uslove i proceduru za dobijanje kredita?

Izbor pravnog oblika preduzeća, poslovanje i pravo

- Jeste li izabrali najpogodniji pravni status za osnivanje preduzeća?
- Da li ste obezbjedili stručnu i pravnu pomoć oko izbora statusa preduzeća i registracije?
- Koje dozvole su Vam potrebne za normalan rad i poslovanje?
- Jeste li provjerili sve okolnosti oko plaćanja poreza i drugih dažbina kada je u pitanju Vaše preduzeće i djelatnost kojom se bavite?

Poslovni sistem za praćenje i kontrolu poslovanja

- Imate li uspostavljen sistem za praćenje i kontrolu računovodstvenih operacija?
- Možete li se pouzdati u sistem i ljude?
- Možete li ga koristiti i šta će Vam sve ponuditi?
- Imate li, i kod koga će te otvoriti bankovni račun?
- Imate li sistem kontrole keša i jeste li ubjeđeni da ste obezbjedili potpunu kontrolu?
- Možete li kontrolisati dugove i otplaćivanje?
- Kako ćete pratiti i kontrolisati poslovanje?
- Imate li pouzdanu osobu, koja može da obezbjedi sekretarske i opšte poslove oko koordinacije i obavljanje poslova kontakata i veza s poslovnim partnerima?

BIZNIS PLAN

To je dokument u kojem ćete opisati i objasniti sadržaj i suštinu Vašeg biznisa analizom i prikazom: finansija, imovine, zaposlenih, proizvoda i usluga i posebno, plasmana i prodaje na tržištu.

Biznis plan će Vam biti vodič i strateško opredjeljenje u narednih godinu dana.

U njemu treba da objasnite eventualne rizike i ograničenja. Biznis plan je osnovni dokument za prezentaciju, promociju i pregovaranje s Vašom bankom oko realizacije Vaših planova uz finansijsku podršku.

OSNOVNI PODACI O BIZNISU I POSLOVANJU

Naziv _____

Adresa _____

Tel. _____

Fax. _____

E-mail _____

Osoba za kontak: ime, prezime i pozicija

Pravni status (DD, DDO, Partnerstvo, Privatno ili javno
preduzeće, Zanatska radnja)

Oblast i djelatnost privređivanja - proizvodi i usluge

Datum osnivanja preduzeća

Registarski broj

Kada planirate ili kad ste započeli s poslovanjem?

Cilj i vizija razvoja: Šta želite da postignete?

Kratkoročni cilj - do godinu dana

Srednjoročni cilj - tri do pet godina

Dugoročan cilj - do deset godina

Visina, vlasništvo i struktura kapitala (Partneri, dioničari, sopstveni kapital)

MARKETING, TRŽIŠTE I PLASMAN ROBA I USLUGA

Proizvodi, usluge i cijene prodaje

Koja je osnovna prednost Vaših proizvoda i usluga ?

Koje proizvode namjeravate da razvijate ?

Tržište : veličina, mjesta i geografska koncentrisanost.

Potrošači: tip, osnovne karakteristike, potrebe, i da li tržište za Vašim proizvodima i uslugama raste ili opada?

Osnovni konkurenti - jake i slabe strane sa stanovišta: cijena; kvaliteta; lakoće i vrijednosti upotrebe proizvoda; potrošača; znanja i vještine zaposlenih; ugleda i reputacije; reklame i oglašavanja; prodaje i dostave; lokacije; specijalnih ponuda i popusta, i servis i održavanje.

Uporedne podatke možete prikazati tabelom.

Plan i očekivanja ukupanog prihoda u prvoj godini poslovanja.

Granična, ili donja tačka rentabilnosti, odnosno, s kojom prodajom proizvoda i usluga u fizičkim veličinama izlazite iz zone gubitaka ?

Na osnovu kojih razloga vjerujete da ćete ispuniti svoja predviđanja ?

Jeste li, i na koji način ste testirali svoje proizvode na tržištu ? Ukoliko jeste pribavite dokaz - pismo u kojem se izražava ocjena o kvalitetu i valjanosti Vaših proizvoda i usluga.

Strategija marketinga i prodaja - metod, oblici promocije i prezentacije i predviđeni troškovi:

Kupovina i nabavka : Ko su Vaši glavni snabdjevači ?

Znate li koje su Vam alternative u snabdjevanju ?

Koje su prednosti i na osnovu čega ste se odlučili za gornje partnere ?

Proizvodnja i operacije : Objasnite procese proizvodnje ili poslovne operacije, ukoliko ih imate ?

ZAPOSLENI

Navedite osnovne podatke o zaposlenim koji će voditi
biznis i poslovanje:

[illegible]

Molimo Vas da priložite radne biografije zaposlenih s kratkim objašnjenjima oko radnog iskustva, dosadašnjih dužnosti i odgovornosti i opštim stanjem zdravlja.

Broj zaposlenih, uključujući direktore i eventualne partnere.

Profesionalna pomoć i podrška (pravnik, finansijer, ili ekonomista).

SJEDIŠTE I LOKACIJA

Sjedište se nalazi:

Razlozi izbora lokacije:

Detalji i okolnosti oko veličine, cijene i plaćanja:

Uredi i kancelarije (veličina i broj).

Proizvodni i skladišni prostor (kvadratni metar).

OPREMA, POSTROJENJA I VOZNI PARK

Tip, vrsta i kapacitet proizvodne opreme	Vijek trajanja	Vrijednost

Da li su proizvodne linije kompletirane u cjelini, ili imate u planu da nabavite još opreme, koju i kada?

SREDSTVA I HIPOTEKA ZA OSIGURANJE I GARANCIJE

Imovina po osnovu biznisa i poslovanja

Opis osiguranja	Vlasnik osiguranja	Sudska procjena

Privatna imovina i posjedi

Opis osiguranja	Vlasnik osiguranja	Sudska procjena

FINANSIJSKA PODRŠKA - POTREBE I ZAHTJEVI ZA KAPITALOM

Potrebe za kapitalom- visina, namjena i opis

UKUPAN ZAHTJEV

IZVORI FINANSIRANJA

Sopstvena sredstva

Kredit banke

Ostali izvori

Šta tražite od banke?

Kredit - koliko, i na koliko godina?

Ostala pomoć i podrška - objasnite

UKUPNO TRAŽENA SREDSTVA


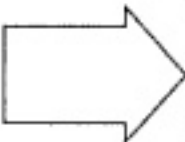


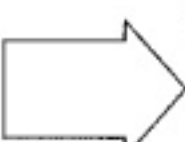
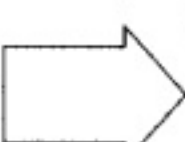
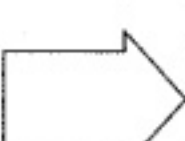
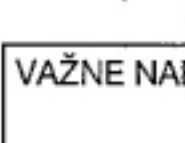

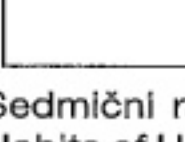
MINIMALNA ILI DONJA TAČKA RENTABILNOSTI : ANALIZA

Na osnovu prethodnih informacija i podataka, uradite kompletan grafički prikaz donje tačke rentabilnosti uz prezentaciju najneophodnijih podataka.

Novč. iznos u KM	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.
Prodaja /Gotovina								
Kredit								
Ukupna prodaja (1+2)								
Varijabilni troškovi /Sirovine, materijal								
Lični dohodci i honorari								
Uk. varijab. trošk. (3+4)								
Gros profit (a-b)								
Gros profit kao % od prodaje (c/a x 100)								
Fiksni troškovi /Proizvodnja								
Prodaja i distribucija								
Administr. troškovi								
Ostali troškovi								
Bankarski troškovi								
Akumulacija								
Ukup. fiksni troškovi								
Neto profit (c-e)								
Min. rentabil. (e/d x 100)								

Unijeti mjesec								
Novč. iznos u KM	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.	Plan	Realiz.
1. Priliv novaca – prihodi Prodaja – Gotovina								
2. – Potražnja								
3. Zajam i pozajmice								
4. Novi kapital								
5. Prodaja sredstava								
6. Ostali prihodi								
7.								
a) Ukupan priliv								
8. Odliv novca – plaćanje Ulaganje u osnovna sredstva								
9. Materijali i rezervni dijelovi								
10. Ostala ulaganja								
11.								
12. Lični dohoci i honorari								
13. Porezi, takse, doprinosi								
14. Transport i pakovanja								
15. Kancel. i poslovni prostor								
16. El. energija i grijanje								
17. Tel. Fax. i PTT								
18. Servis i usluge								
19. Promocija i oglašavanje								
20. Otplata kredita i zajmova								
21. Osiguranje								
22.								
23. Partnerstvo i akcije								
24.								
25.								
26.								
27.								
28.								
b)								
c)								
29. Početno stanje novca								
d) Završ. stanje novca (c+stanje na 29)								

NEDJELJNI RASPORED RADA – Prioritetne obaveze i zadaci

VAŠA BANKA		Prioriteti NEDELJE	Nedelja	Ponedjeljak
Poslovi	Ciljevi		Današnji prioriteti	
	<div></div>			
	<div></div>			
	<div></div>		Poslovi i sastanci	
	<div></div>		8	8
			9	9
	<div></div>		10	10
			11	11
	<div></div>		12	12
			1	1
	<div></div>		2	2
			3	3
	<div></div>		4	4
			5	5
	<div></div>		6	6
			7	7
	<div></div>		8	8
VAŽNE NAPOMENE			Večer:	
			Porodica	
			Odmor	
			Raznoda	

Sedmični raspored rada preuzet je od Stephen R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change, Simon & Schuster Ltd, London, 1994. Knjiga je jedna od najčuvenijih

Utorak	Srijeda	Četvrtak	Petak	Subota
Prioritetni poslovi i obaveze po danima				
Sastanci – poslovi – susreti – obaveze				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8

bestseler u svijetu iz oblasti menadžmenta i prodana je u više od 6 miliona kopija.