

Предавање 1. Увод у е-бизнис план.

1.1. Зашто је бизнис план је сличан плану путовања?

Бизнис план је сличан плану путовања. Ако сте кренули на путовање без плана, можда ћете пронаћи најлепше место на свету за које нисте знали да постоји, али много је вероватније да ћете имати бројне проблеме, да ћете бити изгубљени у непознатом крају без превоза и могућности да одете, без пара и одговарајућег смештаја. Слично је са бизнисом – то је авантура у којој можете да се обогатите преко ноћи и без бизнис плана али је много вероватније да ћете потрошити свој или позајмљени новац, уложити велики рад и на крају остати у дуговима које не можете да вратите.

[1] страна 1.

1.2. Зашто је бизнис план је сличан плану градње?

Како би изгледала градња вишеспратне куће без грађевинског плана? Када се сазида зграда, да ли се руше зидови да би се поставила водоводна инсталација или прозори и врата? Да ли темељи куће могу да издрже када се накнадно догради још неколико спратова? Све може да се сруши само зато што сте градили без плана или се током градње нисте придржавали грађевинског плана. Колико пута сте видели да се у тек асфалтираној улици, после неколико дана, поново раскопава тротоар да би се поставили каблови за струју а затим и цела коловозна трака да би биле промењене водоводне цеви? Различите фирме које су свака за себе урадиле свој део посла – асфалтирање, постављање каблова и замена цеви, потрошиле су више пара јер су морале да руше претходно урађен део посла, а они који користе њихове услуге морају месецима да обилазе радове на улици. А управо је план био потребан да би се избегли непотребни трошкови, ускладила времена извршавања различитих активности и посао завршио на време. Стога, бизнис план није обавеза коју вам неко непотребно намеће, већ потреба да се избегну непотребни трошкови и да ваше пословање буде успешно.

[1] страна 1.

1.3. Да ли бизнис план гарантује успешно пословање?

Бизнис план не гарантује успешно пословање – он помаже да се избегну непотребни трошкови и рационално и наменски троше средства. Омогућава да се ускладе активности различитих организационих делова, да се предвиде могући проблеми и на време предузму одговарајуће активности ако су услови пословања другачији од планираних.

[1] страна 1.

1.4. Објаснити зашто се бизнис план назива и лична карта предузећа?

Бизнис план описује пословање, поставља циљеве и служи као резиме и лична карта предузећа. Он помаже да се правилно користе ресурси предузећа, предвиде и успешно савладају тешкоће у пословању и правовремено донесу пословне одлуке неопходне за успешно пословање. Бизнис план садржи специфичне и најважније информације о предузећу за које могу бити заинтересовани не само власници предузећа већ и запослени, добављачи и пословни партнери. Дobar бизнис план је посебно значајан ако позајмљујете новац за пословање или тражите повољан банкарски кредит; план треба да покаже да знате да рационално управљате финансијским средствима и да ће позајмљена средства бити враћена на време.

[1] страна 1.

1.5. На која питања треба имати одговоре пре писања бизнис плана?

Не треба прецењивати значај бизнис плана. Међутим, започињање пословања без плана може бити авантура са трагичним завршетком. Пре него што почнете писање бизнис плана размислите да ли имате одговоре на следећа питања:

- Коју услугу или производ обезбеђује ваше пословање?
- Које потребе потрошача ће бити задовољене?
- Ко су потенцијални купци вашег производа или услуге и зашто би они користили и купили ваш производ или услугу?
- Како ће потенцијални потрошачи сазнати да ваш производ постоји?
- Како ћете да убедите потрошача да купи ваш производ или услугу?
- Где ћете набавити неопходна финансијска средства да започнете са пословањем?

Ако имате одговоре на претходна питања, можете да започнете писање вашег бизнис плана за ваше ново предузеће или нову пословну иницијативу у већ постојећем предузећу, за стварно или виртуелно предузеће, за мало предузеће или велику компанију, за класичан вид пословања са новим пословним моделом или електронско пословање преко Интернета.

[1] страна 1.

1.6. Написати дефиницију бизнис плана?

Бизнис план и бизнис планирање су кључни делови сваког пословања. **Бизнис план је писани документ који дефинише пословне циљеве предузећа и описује како предузеће намерава да оствари те циљеве.**

[1] страна 1.

1.7. Набројати стратегијске активности при писању бизнис плана?

Због важности бизнис плана за успешно пословање, процес писања бизнис плана приморава особу која га пише да размишља унапред, да постави пословне циљеве, да предвиди могуће проблеме и да припреми предузеће за конкуренцију. Процес израде и писања плана, а не сам план, повећавају вероватноћу да пословање буде успешно.

У овом курсу биће обрађене стратегијске активности као што су:

- избор бизнис концепта и модела,
- дефинисање и писање визије и мисије,
- одређивање вредности производа или услуге из угла потрошача и конкуренције,
- идентификација циљног тржишта,
- анализа конкуренције и одређивање позиције на тржишту,
- израда финансијског плана.

[1] страна 1.

1.8. Шта је brick-and-mortar businesses и када се започиње?

Све ставке биће обрађене за потребе израде бизнис плана за електронско пословање. Користиће се жаргон енглеске терминологије који је одомаћен у електронском пословању, а са којом се можете срести током израде маркетинг анализе и позиционирања у односу на

конкуренцију. Тако на пример, електронско пословање се назива *e-commerce*, *e-business*, и *e-biz*, а за класичан вид пословања се користи израз *brick-and-mortar businesses* (директан превод на српски – "цигла-и-малтер" пословање).

У случају класичног пословања – *brick-and-mortar businesses* – не мисли се на производњу и продају цигли и малтера већ је то жаргон који се користи у електронском пословању за предузећа која физички постоје и послују у зградама од чврстог материјала (на пример, у зградама сазиданим од цигле и малтера) и омогућавају купцу да директно комуницира са запосленим (контакт је лице-у-лице купца са запосленима фирме).

Напоменимо да је већина *brick-and-mortar* предузећа постојала и пре појаве *dot-com* пословања и е-експанзије која је започела 1990. године.

[1] страна 1.

1.9. Шта је value proposition?

Неки изрази из енглеске (америчке) терминологије се не могу директно превести: на пример, *value proposition* у пословању и маркетингу означава у чему се састоји вредност за потрошача неког производа или услуге у односу на производ и услуге које нуди конкуренција. У бизнис плану под појмом "вредност производа" или *value proposition* подразумеваће се додатна нова вредност коју нема конкуренција и по којој се производ и услуга разликују од конкурентских производа и услуга.

[1] страна 1.

Литература

[1] М. Лутовац, Д. Тошић, Бизнис план за електронско пословање, ISBN 86-85081-69-6, 2006.

[2] М. Лутовац, Д. Тошић, Приручник: Бизнис план за електронско пословање, ISBN 978- 86-7982-003-7.

Предавање 2. Мисија и визија.

2.1. Шта је мисија?

Мисија (mission) је изјава којом се дефинише само предузеће и сврха постојања предузећа. Мисија треба да пружи одговоре на питања: која је врста пословања које се обавља оснивањем предузећа и ко су потрошачи чије потребе се задовољавају пословањем. То је опипљив имиџ пословања. Пише се у садашњем времену објашњавајући чему служи предузеће и шта ће да се постигне оснивањем предузећа.

Мисија мора да буде **кратка и концизна**; дефинише се најчешће само једном реченицом, а ако је неопходно, највише једним кратким пасусом који не би требало да има више од 25 речи. Неки аутори књига о бизнис плановима препоручују да мисија треба да буде довољно кратка да би и запослени и потрошачи могли лако да је запамте и понове.

Изјавом о мисији се објављује чему предузеће тежи и шта намерава да постане или оствари. То је разлог постојања предузећа, односно **прокламација зашто постоји**, уз објашњења **којој врсти потрошача служи**. Пажљиво и добро написана мисија треба прецизно да описује предузеће и да буде **инспирација** за оне који треба да дају свој **допринос пословном успеху**.

Као што је **процес писања** бизнис плана **важнији од постојања** самог бизнис плана, тако је и процес писања мисије **важнији од постојања** изјаве о мисији (поготово ако је она рутински урађена само зато што мора да постоји у бизнис плану). Кроз процес писања мисије могу се разјаснити разлози постојања предузећа који су често нејасни и магловити на почетку писања плана. Такође, осим разјашњења сврхе постојања предузећа, могу се уочити мотивациони елементи који воде ка пословном успеху.

Када се пише бизнис план за е-бизнис случаја, треба да се објасни како ће електронско пословање допринети остваривању мисије постојећег предузећа.

[1] страна 1.

2.2. На којим елементима се гради мисија?

Мисија се гради на различитим елементима:

1. **производ** – која је сврха постојања производа или услуге и на који начин она испуњава потребе потрошача или како утиче да живот потрошача буде бољи,
2. **потрошач** – која је циљна група купаца ваших производа или корисника ваших услуга,
3. **вредност** – у чему се састоји јединственост производа која ће обезбедити успешно пословање и по чему је производ бољи од конкуренције,

пословна филозофија предузећа или чињенице које инспиришу запослене и менаџерски тим.

[1] страна 1.

2.3. Набројати елементе које садржи мисија?

Мисија треба да садржи елементе који су

- **путоказ за потрошаче** ка предузећу,
- **препознатљива вредност производа** и услуга на тржишту, и
- **мотивациони алат** који држи запослене на окупу.

[1] страна 1.

2.4. Које су кључне карактеристике мисије?

Изјава о мисији треба да има кључне карактеристике:

- **Визионарство** – изјава о мисији помаже да се разуме пословање предузећа са становишта у чему се састоји пословање и како запослени могу да допринесу да се достигне и оствари то стремљење. Стога, мисија често садржи речи и изразе као што су "бити најбољи", "највиши квалитет", "врхунска услуга" и "у целом свету".
- **Ширина** – предузеће не може да мисли на све људе и да задовољи све потребе, али ипак мисија не би требало да ограничава област деловања, експертизе или услуге на веома уску делатност. То посебно важи за електронско пословање које се развија великом брзином, које се свакодневно мења под утицајем нових захтева и жеља потрошача. Стога, мисија мора да има довољно ширине да се у њу уклопе и нови пословни модели и сталне измене у пословању којима се угађа потрошачким захтевима, а да није потребно да се сваке године коригује изјава о мисији. Тако на пример, значајне промене у индустријском сектору (на пример у машинској и електронској индустрији), нова правила у области високошколских установа и нови закони (као што је нови закон о електронском пословању) могу да покажу да је број студената неке школе који жели да студира електронско пословање значајно већи од оних које интересују техничке дисциплине (првенствено зато што имају бољу перспективу за брже запошљавање). Иако би у новим условима мисија школе била другачија, мудро би било да мисија буде довољно широка и да може да садржи сврху постојања и за техничке дисциплине и за електронско пословање.
- **Реализам** – мисија и визија морају да имају значајну дозу реализма и да стварају осећај остварљивости. Ако мисија укључује све или обећава превише, то неће помоћи да се разуме сврха постојања предузећа. Пренаглашена и нереална мисија не дају кредибилитет предузећу. Директна и јасна али снажна изјава о мисији је неупоредиво ефикаснија. На пример, компанија *Microsoft*, лидер у продаји компјутерског софтвера, имао је до 2002. године мисију којом је тврдио да омогућава да не само предузећа већ и појединци широм света могу да искажу своје могућности и потенцијал ("*To enable people and businesses throughout the world to realize their full potential*"). Ова мисија, која надахнута, визионарска и широка, показала се и реалном зато што је *Microsoft* учинио рачунарске системе доступним широким слојевима и ослободио људе монотоног посла тако да је омогућено да се истакну креативност и продуктивност сваког појединца. Међутим, од 2002. године је промењена мисија: "*To empower people through great software -- any time, any place, and on any device*". Неки аутори књига о бизнис плановима сматрају да је ова мисија корак у назад па чак и нереална. Да ли је обећање да ће "моћни софтвер оспособити људе да раде у било које време, на било ком месту и на било ком уређају" реално или није? Колико год данас ова мисија изгледала нереална, првобитна мисија је вероватно била мање реална у време када је дефинисана. Време ће показати колико је реалан данашњи визионарски део мисије компаније *Microsoft*.
- **Мотивација** – мисија би требала да буде написана тако да инспирише и остварује осећај оданости не само код запослених већ и код партнера, финансијера (кроз инвестиције и донације), па и потрошача. Неке организације истичу управо инспиративну вредност своје мисије кроз пословну филозофију.
- **Концизност** – написати добру мисију са не више од 25 речи и са свим наведеним карактеристикама изгледа као немогућа мисија. Па ипак, труд уложен у израду добре мисије може вишеструко да се исплати.

- **Једноставност и разумљивост** – мисија ће бити убедљива и разумљива ако користите једноставне и уобичајене исказе а без употребе техничких и специфичних израза. Не препоручује се употреба жаргона и технолошких фраза које су позната само онима који се баве делатношћу предузећа. Дobar тест је да свој исказ о мисији дате некој старијој особи; проверите да ли ће и она разумети шта сте хтели да кажете.

На пример, мисија *Belgrade Top Gifts* је једноставна и разумљива (продаје поклоне и сувенире), широка (продаја преко Интернета не искључује нове пословне моделе), реална (продаја која је уобичајена у данашње време), мотивациона (производи врхунског квалитета), кратка (25 речи) и визионарска (водеће предузеће за продају производа карактеристичних за Београд и Србију).

[1] страна 1.

2.5. Изложити типичан процес израде мисије?

Типичан процес израде мисије би могао да буде следећи:

- Напишите пет до десет речи или фраза које најбоље описују ваше пословање. Издвојите три која су најзначајнија.
- Напишите три до пет речи или фраза који најбоље приказују слику предузећа из угла потрошача.
- Напишите три до пет речи или фраза који описују идеалну слику предузећа из угла менаџмента и запослених.

Неки од израза који би могли да се појаве у предлозима су следећи:

- Наша мисија је да будемо први избор потрошача за Или у енглеској верзији (*to be the consumer's first choice for ...*).
- Испорука и дистрибуција производа изванредног квалитета (*delivering products of outstanding quality*).
- Најниже цене, највиши квалитет, бржа испорука, једноставније наручивање (*lowest price, highest quality, faster delivery, simpler purchase*).
- Мисија је да информишете, инспиришете и оспособљавате људе и организације да би остварили оно најбоље – на личном и пословном плану (*to inform, inspire, and empower people and organizations to be their best – both personally and professionally*).

Чак ако и не искористите све предлоге за писање мисије бизнис плана за електронско пословање, сачувајте предлоге добијене у размени мишљења са запосленима и менаџментом – можда ће бити корисни за писање надахнуте визије, дефинисање додатних пословних циљева, или као карактеристике које ћете да употребите у анализи тржишта и конкуренције.

Када већ прикупљате предлоге за мисију, поставите и питања која би могла да се искористе за писање визије предузећа. За визију, корисно је да се усмерите на сврху пословања из угла тржишта:

- Напишите све могућности које пружа ваш производ или услуга а које би могле да испуне захтеве и потребе потрошача (на пример, шта је по њиховом мишљењу вредност производа).
- Ко су ваши потрошачи (купци производа и корисници услуга)? Које је ваше примарно а које секундарно тржиште. Иако ће у анализи тржишта бити одређено ваше примарно и секундарно тржиште, морате да кренете од претпоставки које радите у овој фази израде мисије. Ако каснија анализа покаже да је, на пример, првобитно секундарно тржиште у ствари примарно, лако ћете да извршите промене. Међутим, пошто мисија мора да има ширину, било би добро да је њоме обухваћено и примарно

и секундарно па можда и остала тржишта. Немогуће је предвидети све будуће догађаје.

- Полазећи од потреба потрошача, направите листу производа и услуга које би ваше предузеће могло да обезбеди. То не значи да ћете да производите све што је у тој листи. Због остављања могућности да мисија има ширину, и у случају да морате да активирате план Б ако пословање не иде жељеним током, добро је имати у виду групу производа и услуга коју можете да обављате.
- Направите план како ћете да проверите да се план одвија успешно. Конкретне бројке и мерљиви резултати могу бити корисни у фази израде мисије.

[1] страна 1.

2.6. Шта је визија?

Планирање пословања подразумева доношење одлуке у садашњости, а реализација ће наступити у будућности. Визија (*vision*) је ментална слика која уверљиво артикулише ту будућност. Визија описује куда предузеће има намеру да иде и шта жели да постане и оствари.

Визија се дефинише у истом поглављу у коме је и мисија.

[1] страна 1.

2.7. Шта визија мора да садржи?

Визија мора да садржи систем вредности који окупља тим у циљу успешног пословања:

- дугорочни интереси важнији од краткорочних,
- задовољан потрошач важнији од већег профита,
- креативан радник важнији од дисциплинованог,
- освајање награде за квалитет важнији од смањења трошкова производње,
- победити конкуренцију сталним улагањима у развој и иновације,
- континуирана едукација запослених.

Посматрајући дугорочно пословање предузећа, визија треба да садржи четири кључна дела:

1. шта добијају потенцијални потрошачи,
 2. шта се обезбеђује запосленима,
 3. како доприноси окружењу у коме послује предузећу,
- шта доноси власницима предузећа.

[1] страна 1.

2.8. Навести примере визије

Пример визије једне високошколске установе кроз компаративне предности за потрошача, запослене, локалну заједницу и власнике предузећа:

1. Студенти као потрошачи – "Наша прва брига су студенти који морају да добију широк спектар знања из математичких и стручних предмета (информационе технологије) али и осталих области тако да буду оспособљени за успешног предузетника одмах након дипломирања."
2. Наставници као запослени – "Ми имамо одговорност према запосленима којима морамо да омогућимо континуирано усавршавање и оспособљавање, да могу да прате светске трендове и примењују то знање у настави; морамо да омогућимо запосленима да извршавају породичне обавезе и да се у школи осећају као код куће."

3. Локална заједница као окружење – "Оспособљавањем младих стручних кадрова, поспешујемо оснивање малих и средњих предузећа и прилагођавање великих предузећа на нове пословне моделе; ми не школујемо за чекање на бироу за запошљавање већ подстичемо предузетништво и нове пословне иницијативе."
4. Власници – "Посао мора доносити профит; развој и набавка нове опреме побољшава квалитет едукације, број задовољних студената и приходе школе."

Како изгледају визије предузећа чије мисије смо већ анализирали и једне водеће јапанске компаније:

- *"Delta Generali Osiguranje je opredeljeno da stalno unapređuje svoje programe osiguranja, i time podstiče i predvodi razvoj tržišta osiguranja."* Овако дефинисана визија показује да предузеће размишља само о интересу власника. У суштини, дефинисана визија говори само о жељи власника да освоји што већи проценат тржишта а тиме и повећа приходе. О дугорочном интересу потрошача, локалне заједнице или запосленима – нема ни једне речи. А могло је да се каже да ће организовати акције којима се смањује број несрећа јер ће тиме смањити трошкове исплата штета и индиректно повећати своје приходе (из угла локалне заједнице). Да ли би у визији могло да пише да ће се бавити едукацијом потрошача како да смање ризике несрећа и они који успешно савладају обуку имају попуст (из угла потрошача).
- *"Maxi vizija je da lanac Maxi supermarketa postane vodeća maloprodajna mreža na Balkanu."* Као и у претходном случају, да ли осим жеље да постане доминантна трговачка мрежа има и једне речи о потрошачу, локалној заједници или запосленима – нема. Захтеви власника да се оствари што већи приход су очекивани. Међутим, из овакве визије произилази да су потрошачи објекат на коме се зарађује, запослене су обична радна снага коју треба максимално искористити, а локална заједница без праве трговачке конкуренције. Уобичајено је да брзи успон компанија често прати још бржа пропаст ако сви елементи у ланцу произвођач – трговац – потрошач – друштвена заједница немају хармоничне односе. А визије предузећа без потрошача, запослених и заједнице сигурно не воде хармонијским односима.
- *"SONY je pionir, uvek je u potrazi za nepoznatim. SONY nikada ne želi da sledi ostale, nego krči put u nova područja koja niko nije istražio. SONY se nada da će naći svoj put ka napredovanju. Zahvaljujući napredovanju, SONY želi da služi čovečanstvu. Put pionira je trnovit, ali uprkos velikim nevoljama ljudi u SONY-ju rade u harmoniji, jer nalaze uživanje u kreativnom učešću i ponos u doprinosu svog jedinstvenog talenta svakom pionirskom naporu. SONY ima princip da poštuje i podstiče svačije mogućnosti – pravi čovek na pravom mestu i uvek se trudi da iskoristi najbolje od svakog pojedinca. SONY veruje u svakog pojedinca i neprestano dozvoljava svakome da razvije svoje mogućnosti. To je ono što čini osnovnu snagu SONY-ja".* Пример мисије би био: *"Promeniti svet kroz tehnologiju"*. (превод преузет из NTI - група аутора, *Приручник за писање бизнис плана*; у оригиналном материјалу мисија је означена као визија). Иако је визија доминантно усмерена на заједницу и запослене, индиректно, потрошачи могу да очекују вредности и производе које задовољавају њихове потребе. Чак иако тренутно не постоји производ који задовољава потребу неког потрошача, ова визија га мотивише да се стално интересује за нове производе из програма SONY; тиме се исказује и брига за потрошача.

А како изгледа пример визије предузећа чију мисију смо критички оценили: *Naša vizija je da budemo nacionalni lider i inovator među institucijama za obuku i sertifikaciju kadrova u oblasti kvaliteta, zaštite životne sredine i zdravstvene zaštite i bezbednosti na radu, uz značajno prisustvo na tržištu Balkana.* Брига за околину (*nacionalni lider i inovator, zaštite životne sredine i zdravstvene zaštite i bezbednosti na radu*) и запослене (*inovator među institucijama za obuku*) је

очигледна; власници имају своју визију (*značajno prisustvo na tržištu Balkana*). Потрошачи, садашњи и потенцијални, имају добар мотив да запамте да постоји овакво предузеће и да, када им затреба услуга из те области, затраже додатне информације.

[1] страна 1.

2.9. Навести примере мисије предузећа у Србији

Многа предузећа у Србији прате светске трендове и могу да послуже као узор како се ради. Једно од предузећа које има лидерску позицију у многим сегментима привређивања у Србији је Делта са бројним издвојеним профитним центрима и предузећима. Следују примери за мисије, преузети са Интернета у изворном облику, у време писања књиге:

- **"Misija Delta Generali Osiguranja je da svojim načinom poslovanja omogući (na tržištu) pouzdanost i sigurnost u izboru i odlučivanju za pravu finansijsku zaštitu od posledica nepredviđenih događaja u poslovanju i životu svojih osiguranika."** Иако мисија има нешто већи број речи (али не већи него *McDonalds*), она се одликује једноставношћу и јасноћом. Има ширину јер нису одређена ограничења у географском смислу или бизнис моделу. Мисија би могла да садржи и визионарски део и да буде надахнута. Уместо тога, истакнута је реалност (*svojim načinom poslovanja omogući pouzdanost i sigurnost*) и мотивација кроз однос клијената и организације (*svojih osiguranika*).
- **"Maxi misija je obezbeđivanje visokog nivoa usluge, najnižih cena, proširivanje asortimana i prenošenje najsavremenijih svetskih trendova u maloprodaji."** Ово је пример мисије која је добра по свим критеријумима. Кратка (мање од 25 речи), визионарска (*najsavremenijih svetskih trendova*), широка и реална (*proširivanje asortimana ... u maloprodaji*), мотивациона (*visokog nivoa usluge, najnižih cena*) и концизна и јасна.
- **"Banca Intesa: Naša misija je trajno i efikasno koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim delovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa"** (ово је незнатно модификована мисија банке која послује у једној од суседних земаља). Ово је пример мисије која формално и реторички задовољава све претходно наведене критеријуме. Међутим, текст је општи и може се односити и на друге индустрије, рецимо на било коју финансијску организацију (осигуравајуће друштво, берзу) или корпорацију (нафтну компанију, маркетиншку агенцију).

Ево и једног примера добро урађене мисије које ће бити критички анализирана: *Naša misija je da kroz obuku, konsalting i softver pružimo stručnjacima svih delatnosti - znanja iz oblasti sistema upravljanja, koja će im pomoći da neprekidno unapređuju kvalitet života i rada ljudi*. Да је у питању светски познато предузеће, ово би био одличан пример мисије. Међутим, неки делови који би требало да буду визионарски (*neprekidno unapređuju kvalitet života i rada ljudi*) су преопшти и више личе на мисију коју већ има *Microsoft*. Из визије овог предузећа проистиче да се бави едукацијом и издавањем сертификата па је нејасно у ком смислу је употребљен израз о систему управљања (*znanja iz oblasti sistema upravljanja*). Ово свакако јесте добар пример мисије у литералном смислу. Да ли је ово добар или лош пример мисије (превише самоуверен, нереалан и рекламерски урађен), то могу да кажу једино корисници њихових услуга. А мисија се пише не за неку општу публику, већ за постојеће и будуће кориснике услуга предузећа.

[1] страна 1.

2.10. Навести примере мисије успешних предузећа

Мисије успешних компанија се могу наћи на Интернету:

- *McDonalds*: "*McDonald's vision is to be the world's best quick service restaurant experience. Being the best means providing outstanding quality, service, cleanliness, and value, so that we make every customer in every restaurant smile.*" Иако је мисија нешто дужа, има све кључне елементе. Визионарство – најбољи ресторан брзе хране у целом свету (*world's best quick service restaurant*). Ширина – да је сваки потрошач у сваком ресторану насмејан (*make every customer in every restaurant smile*). Реализам – нема израза који су неуобичајени и који могу довести у питање остварљивост пословања. Мотивација – висок ниво квалитета, услуге, чистоће и вредности производа (*outstanding quality, service, cleanliness, and value*). Једноставност и разумљивост – употребљени су једноставни искази које могу да разумеју и они којима енглески није матерњи језик. Они који су посетили ресторане *McDonalds* могли су да се увере да мисија није рекламски слоган већ да је свака реч у мисији у потпуности реализована у пракси.
- *Levi-Strauss*: "*We will market the most appealing and widely worn casual clothing in the world. We will clothe the world.*" Ова мисија је кратка и инспиративна; написана је надахнутим стилем. Визионарство – уместо да напишу да ће бити најбољи, они ће обући цео свет у њихову одећу (*clothe the world*). Ширина – биће присутни на светском тржишту без ограничавања пословног модела (*market the most ... in the world*). Реализам – нема ничег нереалног а вредност производа је у томе да ће бити тражени и а њихова одећа дуго ношена (*the most appealing and widely worn casual clothing*). Мотивација – квалитет и дуготрајност. Концизност – има мање од 25 речи, али је речено оно што је најважније. Једноставност и разумљивост некада не могу да се постигну у пуној мери, поготово ако мисија треба да буде надахнута и инспиративна, као што је ова.

OHCHR: "*The mission of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR) is to protect and promote all human rights for all.*" Мисије могу да се користе и за непрофитне организације којима такође треба бизнис план да би прикупиле неопходна финансијска средства. Визионарство – људска права за све на целом свету (*all human rights for all*). Ширина – нема ограничења у томе како ће остварити мисију. Реализам – заштита и промоција (*protect and promote*), ако је заштита нереална из практичних разлога, друга реч даје реализам да ће макар промовисати своје идеје. Мотивација – људска права као универзална права (*human rights*). Концизност – ако се изузме назив организације, број речи је мањи од 10. Једноставност и разумљивост су такође одлика ове мисије. .

[1] страна 1.

2.11. Како се пише мисија пословног случаја

Мисија није неопходна када се пише е-бизнис план као бизнис случај. Ако већ постоји предузеће које има своју мисију, и мисија бизнис случаја је иста или треба да буде у циљу остваривања мисије постојећег предузећа.

Најједноставније је да се у бизнис план (бизнис случаја) препише мисија предузећа и објасни како ће иницијатива за електронско пословање помоћи да се реализује мисија целог предузећа.

Алтернатива писању мисије јесте да се презентује "исказ о сврси пројекта" који садржи све карактеристике мисије предузећа као што су визионарски аспект у најширем смислу. Да би идеја о покретању пословне иницијативе као електронског пословања добила подршку, неопходно је да и мисија бизнис случаја буде у сагласности са мисијом предузећа; у противном, ризикујете жестоко супротстављање појединих чланова менаџерског тима и одбијање ваше пословне идеје.

У конзервативним срединама, ако предузеће нема изјаву о мисији, тада никако не смете да намећете правила пословања постојећем менаџерском тиму истовремено са предлагањем

нове пословне идеје за електронско пословање. Покушајте да опишете сврху ваше пословне идеје језиком који је прихватљив и за оне који доносе одлуку.

Сврха нове пословне идеје за електронско пословање може да буде објашњена и конкретним примером. Рецимо, *Wolfram Research, Inc., Champaign, USA*, један од два водећа светска произвођача и дистрибутера математичког софтвера, продаје апликативне програме других предузећа преко своје продајне мреже. Почетком 2006, *Wolfram Research* доноси одлуку да искључиво електронски продаје софтвер преко Интернета (*download*), а класична продаја софтвера у кутијама, на *CD*-овима и са штампаним упутствима, је прекинута. Не само да је уведен нови допунски модел електронског пословања преко Интернета, већ је класичан модел пословања прекинут.

[1] страна 1.

2.12. Зашто је важно да сви запослени у предузећу учествују у писању мисије?

Као прво, у процес писања мисије треба да буду укључени сви који су или ће бити на неки начин део тима који реализује пословну идеју за електронско пословање. Чак и они за које мислите да немају шта да кажу, треба да буду укључени у овај процес. Ако неко и не предложи ништа корисно, њихови коментари могу бити и те како корисни јер ће дати виђење из угла који је можда ближи и природнији потрошачу од оних који стварају и носе пословни процес.

Ако немате искуства да радите у групама и да усмеравае ток размене мишљења ка жељеном циљу, уместо фокусирања и екстракције мисије, састанци се могу претворити у пијачну галаму у којој најгрлатији, али не и најмудрији, воде главну реч. Уместо тога, дајте свим члановима тима да напишу предлоге изјава о мисији у основним цртама без перфекционизма финалне верзије. Дискусионе групе и размена мишљења преко интранета могу да помогну да се оствари циљ. Иако ћете се спасити да не чујете разне, по вашем мишљењу, изјаве које су промашиле тему, тиме можете да спречите и неке добре идеје. У страху да не испадну глупи и предмет подсмевања, а остављајући писани траг, вероватно да ће већина предлагати више конзервативне и мање надахнуте мисије. Како год да прикупљате предлоге за мисију, коначну одлуку би требало донети на заједничком састанку свих који су учествовали у предлозима. За разлику од индивидуалних предлога, консензус у налажењу и одобравању мисије је неопходан. Издвајањем најбољих делова из више предлога и вешто уклапање у једну целину може добити општу подршку у избору мисије.

[1] страна 1.

2.13. Да ли могу да постоје две мисије предузећа?

Из предлога за мисије, која можда и нису прихваћени у финалном тексту у предложеној форми, могу да проистекну лого предузећа, пословни мото и рекламни слоган. Често предузећа имају две изјаве о мисији: прва, екстерна, је намењена потрошачима, добављачима и пословним партнерима, а друга, интерна, обраћа се запосленима и менаџерском тиму. У неким случајевима, мисија може бити упућена и потрошачима и запосленима. На пример, *McDonalds* је истакао у мисији речи "квалитет, услуга, чистоћа, и вредност" ("*quality, service, cleanliness, and value*") које истовремено гостима ресторана казује какву ће услугу да добију а запосленима шта се од њих очекује на радном месту.

[1] страна 1.

2.14. Да ли важна суштина мисије или само форма?

Не треба да сметнете с ума да сте још увек на самом почетку писања бизнис плана. Ако и нисте добили перфектну изјаву о мисији, одаберите оно што је најприкладније у том

тренутку и вратите се на дораду мисије у некој каснијој фази или после анализе тржишта и конкуренције. Међутим, пошто је мисија почетна тачка вашег бизнис плана из које произилазе циљеви и све остало у бизнис плану, она мора да буде суштински добро урађена док литерална форма може и касније да се дорађује.

Иако је главни резултат изјава о мисији, процес дефинисања мисије превазилази оквир једне надахнуте реченице. Из мисије произилазе циљеви, из њих конкретне активности и на крају сами потрошачи доносе суд о вама да ли сте испунили обећање дато у мисији. Ако нисте испунили мисију, лош глас о нереалним обећањима може да буде катастрофалан за предузеће.

[1] страна 1.

Предавање 3. Опис предузећа и опис пословања.

3.1. Шта се прво описује у бизнис плану почев од стране 1?

Бизнис план почиње са описом будућег предузећа и планираног пословања. Страница е-бизнис плана на којој почиње опис предузећа обележава се арапским бројем 1. У овом поглављу бизнис плана треба да се изнесу суштинске чињенице о пословној идеји. Потребно је објаснити **пословни концепт, дефинисати индустријску област којој пословање припада** и прецизирати **који систем вредности се остварује** пословањем.

[1] страна 1.

3.2. Шта садржи опис предузећа?

Опис предузећа садржи **природу и сврху пословања укључујући мисију, визију, пословне циљеве, вредност производа**, као и **опис пословања и опис производа и услуге које се пружају потрошачу**. Сврха је да се дају објективна објашњења и да се **оправда пословна идеја**. Стил писања треба да буде пун оптимизма и ентузијазма.

Опис пословања има два дела, са обавезним и опционим садржајем. **Обавезни** део са описом пословног концепта садржи **индустријску анализу**, изјаве о мисији и визији предузећа, постављене пословне циљеве, опис система вредности који се ствара на тржишту, а **опциони** део садржи **бизнис модел и опис извршних циљева** који треба да се ураде да би били остварени пословни циљеви. Део о производу и услузи треба на концизан начин да опише како ће резултати пословања предузећа бити продати и испоручени потрошача.

[1] страна 1.

3.3. Шта се приказује описом пословног концепта и шта значи појам индустрија у том опису?

Пословни концепт у бизнис плану треба да омогући читаоцу да **добе оквирну слику и одговоре на питања "како ће предузеће пословати" и "како ће постати успешно и профитно предузеће"**. Опис пословног концепта започиње са индустријском анализом.

Под појмом индустрија, у овој књизи, подразумеваћемо било коју **групу предузећа и организација које послују користећи исте методе пословања** или им је **заједничка област у оквиру које остварују профит**. Иако се, када се каже индустрија, првенствено мисли на такозвану тешку индустрију и мануфактуру, данас се под појмом индустрија подразумева и пословање разних услужних делатности. На пример, музичка индустрија, у ширем смислу, обухвата све што се производи и све врсте услуга које имају везе са музиком.

[1] страна 1.

3.4. Како се одређује индустријска област која припада пословању?

На почетку описа предузећа треба идентификовати индустријску област којој припада пословање будућег предузећа. Одређивање којој индустријској области припада предузеће треба урадити **на основу тога шта се производи, како се дистрибуирају и продају производи или пружа услуга**. Након тога треба урадити основну анализу те индустрије или оног дела индустрије у оквиру које се обавља пословање. **Анализом индустрије одређује се како се одвија пословање**; на пример, како је организована малопродаја, како се дистрибуирају информације, карактеристике финансијских услуга. Анализа мора бити заснована на реалним, објективним и проверљивим подацима који треба да покажу тренутно

стање али и могућности и перспективу целе индустрије, а затим имплицитно и позицију и перспективу предложеног пословања у оквиру те индустрије.

Извори информација за индустријску анализу могу се добити од специјализованих организација које се тиме баве а могу се наћи и у специјализованим часописима који дају детаљне податке, анализе тренда и утицај различитих фактора на одређене секторе пословања. Статистички подаци се могу добити од државних агенција које прате сва економска догађања и бесплатно дају на увид прикупљене податке и статистичку анализу економских токова.

Генерално, мало је вероватно да ћете наћи све или најзначајније податке који су важни за ваше пословање. Некада подаци не могу директно да се примене за вашу пословну идеју или су превише општи да би у њима пронашли специфичне детаље који су вама потребни или који се могу директно применити на ваше пословање. На пример, податке о потенцијалном локалном или светском тржишту за поклоне и сувенире, за предузећа као што су *Belgrade Top Gifts*, тешко да ћете наћи. Најчешће неке од података имају слична предузећа, која већ дуже постоје на тржишту и који их чувају као своју драгоцену пословну тајну, као и специјализоване консултантске куће које веома скупо продају такве врсте информација. Добре и квалитетне пословне информације су веома скупе.

Индустријска анализа која се односи на пословање вашег предузећа мора да буде искрена и без претеривања. Искусни инвеститори лако препознају индустријску анализу која није веродостојна или је анализа промашила тему. Ово је место на коме можете да се позовете на изворе информација, као референца у тексту или у фусноти стране, како би читаоц вашег бизнис плана могао да провери поузданост изнетих података.

За нека пословања, а посебна за она која су нова и највероватније непозната инвеститорима, потребно је урадити обимну индустријску анализу. Што је озбиљнији посао у питању и што су веће паре у игри, и када се планира да предузеће има доминантну улогу у некој индустријској области, то је индустријска анализа значајнија.

Сврха индустријске анализе треба да покаже оквирну слику где се налази позиција будућег предузећа. На пример, ако желите неке у Америци (ко не зна ни где је Европа) да сликовито покажете где се налази ваша кућа, прва слика је слика наше планете из свемира, затим слика на којој се препознају континенти, па слика Србије у Европи, затим зумирате на Београд у Србији, да бисте на крају дали план града и део у Београду где је ваша кућа, а последња слика је слика ваше куће. Слично је са бизнис планом: полазите од прве крупне слике, а то је индустријска анализа, а затим зумирате и постепено упознајете читаоца бизнис плана са све више детаља, па све док не дођете до најситнијих појединости које су карактеристичне за ваше пословање.

[1] страна 1.

3.5. Шта је *niche market*?

Да бисте на Интернету пронашли своје место, морате да пронађете где је место и позиција вашег предузећа, која се на енглеском назива *niche market* (*niche* је ниша, полица у продавници где се налази ваш производ; у овом случају, Интернет је продавница а полица са вашим производом је ваша *Web* страна – када купац уђе у продавницу он може да види ваш производ на полици и да га купи – када посетилац Интернета дође на вашу *Web* страну, он може да види шта продајете и да купи производ или плати услугу).

[1] страна 1.

3.6. Шта је бизнис случај и како се за њега описује анализа индустријске области?

Бизнис случај је бизнис план који описује нову иницијативу или пројекат у оквиру већ постојећег предузећа. Основна намена је да се оправдају специфична инвестициона улагања а првенствено је намењен менаџерском тиму предузећа.

Као специјалан случај бизнис плана, он има сличан садржај као и бизнис план али садржи знатно више оперативних детаља. Неопходно је да се уклапа у бизнис план организације: на пример, мора да буде усаглашен са мисијом и визијом предузећа, и да се њиме реализују неки од пословних циљева предузећа као целине.

Уколико се ради о малом предузећу, тада није неопходна опсежна индустријска анализа, али би било корисно дати приказ барем општег стања и трендова. Једна страна или највише две стране текста, ако се дају табеле и графикони, биће сасвим довољни за добар бизнис план. То свакако не треба да буде обимна индустријска студија.

Традиционална индустријска анализа је мање критична у писању бизнис плана за бизнис случај. Менаџерски тим постојећег предузећа зна пуно о индустријској области у којој се послује и они већ имају и оквирну и детаљну слику индустријске области.

Међутим, неће бити бескорисно ако осветлите индустријску област са најважнијим подацима, а посебно са подацима који се односе на електронско пословање. На пример, ако напишете податак да је према *Forrester Research* (и дате референцу, на пример, *Kessler, 2003*) електронско пословање забележило продају у износу од 12,2 милијарде америчких долара у 2003. години, а од чега је у вашој индустријској области 14%, тада ваш бизнис план добија проверљиве податке и даје кредибилитет вашим пословним идејама.

Претпоставимо да желите да отворите нови ресторан у индустријском делу града. Анализа и глобални план развоја града, број продатих кућа и структура њихових купаца могу да покажу да ће постојати потреба за рестораном другачије врсте од оних који постоје у том крају; на пример, уместо атрактивних места окупљања за младе, или скупих и ексклузивних ресторана, анализа показује потребу за неконвенционалним рестораном са домаћом кухињом али и амбијентом у коме ће се организовати изложбе, презентација културних остварења и *online* аукцијске куповине. Ово је пример како у класичан вид пословања укључујете електронску куповину кроз организовање друштвених забавних програма. Бизнис случај за ресторан је остваривање прихода од провизије за све *online* продаје у ресторану. Алтернатива је, да под називом "гости спремају", омогућите да се спремају јела за све посетиоце по рецептима гостију, с тим да се додељује награда за најбољи рецепт, и тада гости купују поклоне преко *Belgrade Top Gifts*.

Оно што је потребно да буде у индустријској анализи бизнис случаја, у е-бизнис плану, је:

- конзистентност електронског пословања са историјским и тренутним пословањем предузећа,
- анализа која показује зашто би ова пословна иницијатива требала да се подржи уместо неких других, и
- позитиван и негативан утицај околине и индустријских трендова за предложени бизнис случај.

Пословна иницијатива би морала да буде релативно нова и примењива као пословни подухват са довољно добро структурираним информацијама. Треба искористити све што може допринети реализацији плана. На пример, "након доношења закона о електронској трговини велики број потрошача ће напустити класичан вид куповине што ће смањити приходе" или "нови закон о екологији стимулише инвеститоре и непрофитне организације да

улажу значајна средства у област којом се бави предузеће, па би увођење нових сервиса могло да омогући добијање донација или повољних кредита".

[1] страна 1.

3.7. Како се изражава вредност производа у електронском пословању посматрано из угла потрошача?

Пошто се вредност производа у електронском пословању посматра из угла потрошача, она се изражава кроз:

- најнижу цену (buy.com),
- супериорни сервис који се пружа потрошачу (amazon.com),
- сужавање претраге у броју производа (autobytel.com),
- налажењу цена производа (deal-time.com),
- налажењу најприкладнијих производа (dell.com), или
- провизији од продаје производа изложених на ниши у Интернет продавници (anything left-handed).

Ово је најбоље место у е-бизнис плану на коме читаоц плана може први пут да прочита о потенцијалном купцу производа будућег предузећа. Иако ће информације о тржишту бити детаљно обрађене у поглављу са анализом тржишта, мудро је да се већ на овом месту идентификују и наброје примарно, секундарно, а по потреби, остало тржиште..

[1] страна 1.

3.8. Шта садржи опциони део описа предузећа и пословања?

Опциони део описа предузећа и пословања је опис пословног модела по коме ће бити организовано ваше пословање. На пример, то може бити:

- *online* робна трговина преко које се купује и плаћа производ или услуга и организује дистрибуција до крајњег корисника,
- провизија за финансијске трансакције преко Интернета,
- аукцијска *online* продаја,
- посредовање у склапању пословних аранжмана,
- учење на даљину и издавање диплома о стеченом знању,
- друштвени портал који се изнајмљује за рекламирање.

Инвеститори могу да буду импресионирани када у бизнис плану виде класификацију извршних циљева у један или више пословних модела који језгровито означавају све пословне активности.

[1] страна 1.

3.9. Шта је бизнис модел и које су кључне компоненте?

Бизнис модел је метода која се примењује у пословању а којом предузеће остварује приходе неопходне да би се одржало на тржишту. Две кључне компоненте бизнис модела су **вредност производа** и **модел остваривања прихода**. Често, тешко је укључити извршне циљеве у само један пословни модел. На пример, основни пословни модел *Belgrade Top Gifts* је виртуелна трговина али исто тако обезбеђује корист за потрошаче и приходе од придруженог пословног модела кроз аукцијску продају. Не треба претеривати са великим бројем бизнис модела и довољно је остати на једном или два. Велики број бизнис модела може да буде знак инвеститорима да нисте способни да се усмерите на најважније и да у

суштини ни један од модела не бисте знали да реализујете. Број бизнис модела за електронско пословање је веома велики и стално се предлажу нови модели:

- Професор *Michael Rappa* је разврстао преко 30 бизнис модела у девет категорија у *Business Models on the Web* (http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html).
- Професор *Lynda Applegate* је у *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers* дала детаљан опис пословних модела разврставајући их по приходу, цени и трендовима који утичу на развој модел (више информација се може наћи преко *amazon.com*).
- *Peter Weill* и *Michael Vitale* су у књизи *Place to Space: Migrating to E-Business Models* (више информација се може наћи преко *amazon.com*) дали другачији приступ: уместо списка различитих модела, понудили су осам различитих атома модела који се могу комбиновати и тако генерисати било који од сложенији модела (као што се молекули састоје од различитих атома).

[1] страна 1.

3.10. Шта садржи опис производа у делу бизнис плана који објашњава опис пословања?

Део у коме се описују производи или услуге може да садржи и основне карактеристике производа (искључиво из угла потрошача а не и неке специфичне техничке карактеристике). На пример могу бити описане функционалне карактеристике, дизајн, стил или могућност избора боја.

Опис производа и услуга треба да буде довољно информативан да би читаоц бизнис плана могао да стекне јасну слику и да би се заинтересовао за производе. Превише детаља може да збуни читаоца или да проузрокује да читаоц изгуби интерес да чита бизнис план. Ако се ради о неуобичајеном производу, који не би могао лако да се опише, препоручује се да се укључе слике или скице производа. Ако је у понуди велики број производа, треба осветлити само најзначајније а детаљна листа производа може бити укључена у делу са прилозима. Производи и услуге се описују у бизнис плану тако да се истакне шта је интересантно (*benefit*) за потрошаче а не за власника фирме или запослене.

Опис производа и услуга треба да увери читаоце бизнис плана да предузеће има јединствен производ (јединствену понуду, *Unique Selling Proposition, USP*) који се разликује од производа конкуренције и који има своје тржиште. У маркетингу, *USP* означава концепт који се користе у успешној маркетинг кампањи као шаблон којим производ постаје бренд. Детаљи по којима је производ бољи од конкурентских биће дати у делу са анализом конкуренције. Међутим, препоручује се да се и у овом делу бизнис плана објасни по чему се производ разликује од осталих на тржишту, а посебно они детаљи који су важни за остваривање што веће продаје.

Што пре читаоц схвати зашто су производ или услуга бољи од онога што већ постоји на тржишту, то су веће шансе за позитивну одлуку и подршку пословној идеји. Понекад је добро повезати вредност производа са проблемима на које потрошач може да има у процесу наручивања код конкуренције или њихову неадекватну подршку купцима после продаје (*after-sale support*). У сваком случају, све што може да увери потенцијалног инвеститора да предузеће има производ који ће се добро продавати, и остварити приход, треба да буде у овом делу бизнис плана.

[1] страна 1.

3.11. Које информације могу бити важне за инвеститоре у делу који описује пословање?

Конечно, у бизнис план треба да укључите све оне информације за које сматрате да су важне за инвеститоре, или оне за које мислите да ће читати е-бизнис план и доносити одлуку о вашој пословној идеји. На пример:

- Било која јединствена чињеница или специјална карактеристика о пословању која привлачи потрошаче или подстиче успех пословне идеје.
- Правну и власничку форму предузећа: оснивач може да буде један власник – предузетник, ортакко друштво (оснивачи су два или више физичка или правна лица), друштво са ограниченом одговорношћу, или акционарско друштво.
- Ако се ради о малом предузећу, препоручује се да се у овај део бизнис плана укључи опис менаџерског тима са кратким резимеима. Ако се ради о већем предузећу, у посебном делу дајте детаљан опис менаџмента.
- Ако је важно, напишите где ће бити физичка локација будућег предузећа (на пример, ако користите средства Фонда за развој или посебна средства намењена предузећима која се оснивају у неразвијеним подручјима и подручјима која имају мање стопе пореза).

Уколико предузеће настаје од већ постојећег предузећа, као на пример у случају оснивања *spin-off* фирми, историјат и позиција постојећег предузећа на тржишту могу бити приказани у основним цртама.

[1] страна 1.

3.12. Који део бизнис плана пружа одговоре на питања "зашто?", "шта?", "како?", "када, где, ко и колико?" и из ког угла се дају одговори на та питања?

Део бизнис плана у коме се описује вредност производа треба да пружи одговор на питање "зашто?". Ако су одговори на питања "шта?" у мисији и визији, "како?" у пословним циљевима, "када, где, ко и колико?" у извршним циљевима, недостаје одговор на питање "зашто?".

Осим **мисије** (која даје одговор на питање сврхе постојања предузећа), **визије** (која упућује где ће предузеће бити у будућности), **циљева** (стремљења у остваривању мисије и визије), потребно је описати и **пословну стратегију** и **извршне циљеве** који треба да дају одговоре на питања када ће бити реализована пословна идеја, где ће се одвијати пословање, ко ће бити одговоран за успешно пословање и у којој мери ће бити урађене све активности.

Неко ће помислити да је одговор на ово питање да сваки власник предузећа хоће да се обогати. Одговор у бизнис плану треба да буде из угла потрошача, а не власника предузећа. Вредност производа описује се кроз корист коју потрошач добија купујући производе или услуге предузећа или кроз потребу која се задовољава. Другим речима, у бизнис плану треба дати одговор на питање зашто би потрошач купио то што ваше предузеће продаје?

[1] страна 1.

3.13. Да ли се мисија и визија пишу пре описа пословања и зашто?

Мисија се пише после индустријске анализе, у којој је приказана оквирна слика пословања у одређеној индустријској области, са циљем да се читаоц одмах фокусира на оправданост постојања предузећа и да би се објаснио значај из угла индустријске анализе.

У фази писања бизнис плана, док је пословна идеја још увек у мислима и док не постоји предузеће, мисија треба да одреди правац развојних активности и тржишна истраживања која тек треба да буду урађена. Са завршетком бизнис плана, а посебно када предузеће почне да послује, мисија може да доживи значајније измене у зависности од тога какви су резултати анализа и какви су реални услови пословања.

Не препоручује се писање мисије по завршетку израде бизнис плана. Мисија, коју сте одредили на почетку израде бизнис плана, може незнатно да се мења како развијате своју пословну идеју, али ипак, мора бити комплетна и довољно прецизна већ на самом почетку писања бизнис плана. То је неопходно да би могли да буду одређени остварљиви циљеви и реална вредност производа..

[1] страна 1.

3.14. Шта је *Key Performance Indicators*?

Да се вратимо бизнис плану који је претходио успешном пословању. Потребно је да план буде мерљив. Дефинисање циљева, очекиваних резултата и израда маркетинг плана, производног, дистрибуционог, и финансијског плана, дају неопходне податке у односу на које увек можете да одредите да ли ће ваше пословање бити успешно или не. Животни век бизнис плана се не завршава започињањем пословања. Постављањем мерљивих показатеља (*KPI, Key Performance Indicators*) у ваш план и праћењем реализовања плана, бизнис план можете модификовати у зависности од стварног пословања. Нове бизнис иницијативе као нови бизнис случај или чак и нова предузећа могу да проистекну из успешно реализованог пословања. Иако се термин *Key Performance Indicators* користи као финансијска мера, често се користи и као нефинансијска мера којом се исказују вредности које је тешко измерити; на пример, задовољење потреба купаца, степен ангажованости, квалитет услуге, користи од лидерске позиције..

[1] страна 1.

Предавање 4. Пословни и извршни циљеви.

4.1. Шта се описује у бизнис плану као општи пословни циљеви и када се описују пословни циљеви?

Општи пословни циљеви се описују у делу е-бизнис плана **после мисије и визије**. У овој књизи, уместо "општи пословни циљеви", користићемо термин "пословни циљеви" (*business goals*).

У претходном делу бизнис плана су описани мисија и визија у којима су изнета обећања о томе шта је сврха постојања предузећа и чему ће предузеће тежити у свом пословању. У овом делу је потребно да се напишу **квантификовани подаци који ће показати како ће обећања бити испуњена, а кроз постављање циљева које треба достићи**.

Пословни циљ је **изјава која описује које акције треба да се спроведу и који задаци треба да се изврше** у предузећу, или од стране појединаца, да би предузеће испунило своју мисију и успешно пословало. Предузеће може да има само један циљ. Међутим, бизнис план ће бити бољи ако можете да дефинишете **већи број, најмање пет, пословних циљева** ка којима ће бити усмерен рад предузећа. Сваки од циљева треба да тежи ка испуњењу **прецизно дефинисаних услова** који, ако се испуне, остварују мисију тиме што предузеће послује успешно.

[1] страна 1.

4.2. Шта мора да се уради у опису пословних циљева да би било уверљиво за успешно пословати?

Да бисмо могли да утврдимо да ли је предузеће успешно или није, неопходно је да се утврде **мерљиви референтни подаци који исказују шта је успешно пословање**. С друге стране, **менаџерски тим и запослени морају да знају приоритете** који ће довести до жељеног циља. Циљеви су неопходни да би сви у предузећу, а посебно менаџмент, знали **ка чему треба да усмере свој рад, на које активности треба да се фокусирају**, да се не бисмо бавили реализацијом извршних циљева који мало доприносе пословном успеху и да се **непотребно не троше ограничени финансијски али и људски ресурси** предузећа.

Недостатак правих пословних циљева узрокује **исцрпљивање запослених мање значајним пословима** што доводи до одвраћања пажње од услова који морају бити испуњени да би се остварио пословни успех. С друге стране, **измишљање пословних циљева да би се оправдало постојање неког менаџерског места** или да би се створила **илузија да се озбиљно ради**, а није у функцији испуњења услова за пословни успех, може да проузрокује **непотребно расипање људских и финансијских ресурса**. Како се не могу сви послови обавити истовремено, треба да се обезбеди и **хармонизацију рада** тако да је пожељно да се одреде и **временски рокови** до када морају да буду испуњени услови који воде ка постизању пословних циљева.

[1] страна 1.

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева?

Основне карактеристике пословних циљева могу се одредити на основу тога како се дефинишу циљеви:

- Пословне циљеве је најприродније одредити **на основу мисије** као почетне тачке. Ако је мисија одговор на питање "шта?" у смислу шта је сврха постојања предузећа, тада пословни циљеви у бизнис плану треба да пруже одговор на питање "како направити успешно предузеће?" у смислу како остварити мисију и визију. Другим речима, циљеви показују **шта све треба да се уради да би предузеће заживело, пословало профитно и опстало на тржишту**.
- **На основу планираног пословања** могу се дефинисати пословни циљеви. Циљеви су резултати које производе активности успостављања функционалности предузећа. На пример, набавка специфичне опреме за производњу, оживљавање производног процеса, добијање сертификата за стандард, организација набавке, оснивање служби за испоруку, контролу квалитета, подршку купцима или формирање дела предузећа са неком специфичном улогом.
Треба да се избегавају речи као што су анализирати, испитати, омогућити или сличне друге речи и изрази, зато што резултати таквих циљева се не могу измерити и не могу на неки значајнији начин да нас увере да се предузеће креће ка реализацији пословне идеје.
- Према **времену потребном за реализацију**, постоје краткорочни и дугорочни циљеви. Некада се под појмом дугорочни подразумевао период од три, пет или више година. Садашње пословање, а посебно електронско пословање које се одвија "брзином Интернета", захтева постављање и реализацију циљева у роковима који нису дужи од пар месеци а највише годину дана. Стога се у електронском пословању као дугорочни циљеви могу сматрати сви они за чију реализацију се планира рок дужи од једне године. Неки циљеви се могу поделити на више мањих са различитим роком реализације, па тако за реализацију дугорочних циљева је неопходно достићи већи број краткотрајних циљева.
- Према својим **специфичним карактеристикама** циљеви могу да се групишу. Сваки циљ мора прецизно и јасно да искаже шта ће бити урађено и који услови ће бити задовољени а који су важни за предузеће. Што су постављени циљеви детаљнији и јасније дефинисани, они који треба да их реализују моћи ће лакше да их разумеју и провере да ли су успешно урадили свој део посла.
- **Инспиративност циљева** може бити важна карактеристика за оне који су одговорни да их реализују. Без обзира на то колико напора треба уложити у реализацију изазовних и инспиративних циљева, они морају бити **и реални**. Постављање **нереалних циљева** може имати негативан утицај; **одбити потенцијалне инвеститоре и обесхрабрити способне извршиоце**.

[1] страна 1.

4.4. Објаснити разлику између пословних циљева и извршних циљева?

Треба уочити разлику између **пословних циљева** (општи пословни циљеви или на енглеском *business goals*) који су **стратегијског и општег значаја**, и **извршних циљева** (појединачни циљеви или на енглеском *project objectives*) који су **оперативни**. Док се **пословни циљеви** обавезно налазе у сваком бизнис плану, извршни циљеви су опциони и налазе се у бизнис плану само у изузетним случајевима (када се пише бизнис план за бизнис случај, за мало предузеће или када пословање има мали број веома специфичних активности).

[1] страна 1.

4.5. Објаснити на примеру (нпр. за *Belgrade Top Gifts*) како се одређују пословни циљеви?

Пословни циљеви *Belgrade Top Gifts* могу се изградити на следећи начин:

- На основу мисије и визије одредити шта је сврха пословања, на пример: **Направити *online* предузеће које има широк асортиман производа** (поклона и сувенира) а које би наши купци желели да купе преко Интернета (правне формалности регулисати за шест месеци).
- Поставити интерне циљеве, на пример: Направити професионалне добро организоване *Web* стране које купцима пружају све информације о производима али и поступку наручивања и куповине, које су једноставне за навигацију (кретање кроз више повезаних *Web* страна), које се брзо учитавају и дају брзе и квалитетне одговоре на постављене захтева посетиоца *Web* страна. Рок за израду пробног сајта је шест месеци а стартовање са пословањем за девет месеци.
- Поставити основе за избор стратегије, на пример: Основати дистрибуциони систем који потрошачима нуди флексибилност и гарантује поузданост.
- Изабрати стратегијске методе пословања, на пример: Успостављање партнерских програма који ће омогућити да пословање покрије шири простор (географски – цео свет или само Европу и Србију) или ће омогућити додатне услуге потрошачима.
- Изабрати нов начин пословања или комбиновани, на пример: Рекламирање и организовање промотивних акција на традиционалан начин али и користећи најпопуларније *online* медије.
- Пример квантификованог пословног циља: Менаџерску структуру поставити најдаље за три месеца како би могли ефикасно да обављају постављене задатке а предузеће да послује профитабилно.

[1] страна 1.

4.6. Са колико реченица се објашњавају пословни циљеви?

У бизнис плану, **сваки декларисани циљ треба да садржи једну до три реченице** које објашњавају саме циљеве из угла који је интересантан за читаоца бизнис плана (ако је читаоц инвеститор – како доприноси у финансијском смислу, ако је менаџерски тим – које су специфичности извршних циљева). На пример, детаљнији опис једног од претходних циљева би могао да буде следећи.

- Успостављање партнерских програма треба да повећа видљивост предузећа на ширем простору али и приходе кроз додатне услуге потрошачима. *Belgrade Top Gifts* не може да произведе и набави све производе и реализује све услуге које би задовољиле све наше потрошаче и потенцијалне купце. Кроз партнерске односе биће понуђени они производи и услуге које ми нисмо у могућности сада да им пружимо. Потенцијални партнери, туристичке организације и туристички оператери би укључили наше производе у свој информациони систем (сувенири су један од најважнијих производа *Belgrade Top Gifts*). Размена линкова на Интернету, заједнички програми, размена реклама и банера ће обезбедити да *Belgrade Top Gifts* буде знатно видљивији на Интернету а уз минималне додатне трошкове.

[1] страна 1.

4.7. Како треба описати пословне циљеве да би били реални?

Циљ мора да буде квантитативан; мора да се исказе бројкама. На пример, циљ је да се прода 10.000 комада неког производа у периоду од три године. Мора бити усклађен са остатком бизнис плана, на пример, из циљева треба да се извуче логичан закључак шта намеравамо са предузећем, како ће то бити урађено али мора бити сагласан и са ставовима у којима се исказује зашто би неко купио наш производ или услугу. Ако се постави циљ да продамо 10.000 комада скупих украсних лампи, обавезно проверити да ли је то реалан циљ на основу анализе тржишта и конкуренције или производних капацитета предузећа. Према томе, циљеви нису списак жеља, већ очекивани реални исходи пословања на основу свега што је изложено у бизнис плану.

Циљеви морају да буду реални и јасни и да пруже одговор на питања:

- **Где се тренутно налази предузеће и где ће се ускоро наћи?**
- **Зашто се предузеће налази у овој ситуацији?**

Циљеви морају да буду мерљиви. Када су мисијом одређене мете које треба да погоди наша пословна идеја, кроз циљеве се дају критеријуми који ће помоћи у доношењу планских одлука, а током пословања служиће као средство контроле успешности реализације и остваривања плана. На основу пословних циљева, кроз проверу сагласности планираних и реализованих циљева, процењује се тренутна ситуација у предузећу.

[1] страна 1.

4.8. Објаснити кроз конкретне примере како се описују пословни циљеви?

Квантификација циља је када се он исказује бројкама, конкретним акцијама и временским ограничењима. На пример:

- Сваке године повећати приход за 12%.
- Смањити време наплате са 90 на 30 дана.
- Освојити 5% тржишта суседних земаља.
- Улагати у развој 10% прихода и применом резултата развоја смањити трошкове за 30%.
- Смањити шкарт набавком нове машине.
- Освојити награде на националним сајмовима (прве године) и међународним изложбама (друге године) и тиме повећати репутацију и потиснути конкуренцију.
- Повећати продају преко Интернета тако да је учешће продаје преко Интернета 30% прве и 50% друге године пословања.
- Смањити обим физичке производње за 20%, а повећати приходе од услуга и одржавања за 35%.

[1] страна 1.

4.9. Да ли се у процесу писања бизнис плана могу модификовати пословни циљеви? Зашто и када?

На основу касније анализе, пословни циљеви могу да се модификују узимајући у обзир анализе тржишта и конкуренције. На пример, на основу фактора непосредног окружења треба у циљеве укључити:

- обим учешћа на тржишту и тренд,
- конкуренцију и њихове планове,

- потребе потрошача и крајњих корисника, и
- канале дистрибуције и производне капацитете.

Пример софтверских програма који се продају искључиво преко Интернета, показује да је предузеће смањило трошкове дистрибуције (нема магацина готове робе, нема трошкова поштарине, смањено је време испоруке, смањени су трошкови сервисирања). Вероватно је изгубљен део прихода, јер увек има оних који воле и класичан вид куповине, али смањење трошкова је веће од смањења прихода, па је укупна зарада већа.

Фактори ширег окружења који утичу на дефинисање циљева су:

- политичко окружење,
- социолошко – културолошко окружење,
- технолошко окружење, и
- економско окружење.

Када сте написали циљеве, проверите да ли су уверљиви у испуњењу обећања датих у мисији и визији.

[1] страна 1.

4.10. Да ли се у бизнис плану описују извршни циљеви?

Општи пословни циљеви (или само пословни циљеви, на енглеском *business goals*) су мете на путу успешног пословања, којим се исказује шта треба да се постигне да би се успешно реализовао е-бизнис план.

Извршни или оперативни циљеви (на енглеском *project objectives* или *subgoals*) садрже конкретне активности које морају да буду урађене да би се достигли општи циљеви. Мора постојати јасна и прецизна веза између пословних и извршних циљева. Извршни циљеви су специфични, одређеног су временског трајања и мерљиви. Ако је суштина пословних циљева да објасни како ће бити остварена мисија, тада је сврха извршних циљева да **покаже како ће бити остварени пословни циљеви**.

Бизнис план најчешће не садржи извршне циљеве зато што они нису интересантни онима којима је бизнис план намењен, на пример, инвеститорима или кредитном одбору банке.

Извршни циљеви се описују у бизнис плану када се презентује бизнис случај постојећег предузећа и када се ради о малом предузећу са релативно малим бројем пословних циљева. Детаљним описивањем карактеристика извршних циљева показује се да је бизнис идеја остварљива. Извршни циљеви малог предузећа и бизнис случаја значајно повећавају кредибилитет бизнис плана код инвеститора.

Међутим, када постоји велики број других важних података, као у случају бизнис плана осталих врста предузећа, извршни циљеви **одвлаче пажњу**. Укључивање извршних циљева може бити протумачено од стране инвеститора да нисте имали довољно квалитетних података у анализи тржишта и конкуренције.

[1] страна 1.

4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница SMART?

Постоје правила за писања извршних циљева за која се користи енглеска реч *SMART* (енглеска реч *smart* значи паметан, а у овом случају *SMART* је скраћеница од *Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Time-bound*). Неке карактеристике *SMART* правила су иста као и за пословне циљеве.

- **Specific** – специфичне карактеристике: циљеви прецизно показују шта, када, где и ко треба да уради да би били извршени.
- **Measurable** – мерљива карактеристика: циљеви прецизно приказују колико тога треба да се уради (изражено бројевима), у којој мери (на пример, процентуално), са којим квалитетом (да ли је потребан сертификат, сагласност, одобрење).
- **Action-oriented** – карактеристике изражене активностима: циљеви изражени кроз активности треба да осигурају да ће нешто бити урађено. Када постоје експлицитно набројане активности, лако је проверити да ли су урађене. Као и у случају са пословним циљевима, треба користити речи које говоре о конкретним активностима као што су испорука, реализација, оснивање, пуштање у рад, набавка. Треба избегавати употребу апстрактних циљева које је тешко пратити и проверити да ли су испуњени.
- **Realistic** – реалност: циљеви морају бити не само реални, већ да могу да се реализују у планираним роковима и то са планираним људским и финансијским ресурсима.
- **Time-bound** – временско ограничење: извршни циљеви морају да имају рокове (обавезно и крајње рокове) до када морају да се заврше. За израду извршних циљева се препоручује коришћење специјализованих програма за праћење реализације пројеката, као што је *Microsoft Project*, и тада резиме може да се прикаже у бизнис плану са предложеним циљевима, а дијаграми из програма могу да буду дати у прилогу е-бизнис плана.

4.12. На примеру пословног циља објаснити како се пишу извршни циљеви ?

Како треба да изгледају извршни циљеви биће илустровано на примеру реализације једног пословног циља.

Један од планираних пословних циљева *Belgrade Top Gifts* је био:

- Направити професионалне добро организоване *Web* стране које купцима пружају све информације о производима али и поступку наручивања и куповине, које су једноставне за навигацију (кретање кроз више повезаних *Web* страна), које се брзо учитавају и дају брзе и квалитетне одговоре на постављене захтеве посетиоца *Web* страна. Рок за израду пробног сајта је шест месеци а стартовање са пословањем за девет месеци.

За овако дефинисан пословни циљ могу да се дефинишу извршни циљеви:

- Прототип *Web* страница са 90% свих планираних карактеристика и информација биће расположив за тестирање 20 дана пре званичног пуштања у рад (негде је већ одређен датум када би требало да буде пуштање у рад).
- *Web* стране предузећа *Belgrade Top Gifts* одржаваће фирма провајдер и мора да буде расположив најмање 99.5% времена (што одређује избор провајдера и трошкове одржавања).
- Свака *Web* страна *Belgrade Top Gifts* мора да се пребаци кориснику за 12 секунди или мање у 90% свих тестираних случајева, ако се користи стандардни телефонски модем брзине 56 kbps. Време пребацивања садржаја *Web* страна не сме бити веће од 17 секунди у 100% случајева свих тестова.
- За изабрану циљну потрошачку групу, 80% посетиоца *Web* страна *Belgrade Top Gifts* мора да оцени квалитет страна са најмање 45 (оцене су од 0 до 50).

- Било која информација (о производима или процедури куповине) на *Web* странама *Belgrade Top Gifts* мора да буде са највише три клика почев од основне (почетне) стране.
- Стандардни навигациони мени мора да постоји и на дну сваке стране и он мора да садржи све линкове другог нивоа.
- Адреса електронске поште мора да буде јасно истакнута на дну сваке стране. Такође, посетиоцу треба омогућити да може да пошаље коментар помоћу *upload* апликације (зато што тада коментар може да пошаље са било ког рачунара, а не само са кућног или услужног, користећи туђе име; у том случају, обавезно је да попуни у једном пољу име а у другом имејл адресу на којој ће добити одговор). Посетиоцу који је послао коментар, мора да се одговорити најкасније за 24 часа на адресу са које је послао коментар или на адресу коју је унео у одговарајуће поље за *upload*. Ако се не одговори у том року, мора да се пошаље аутоматски генерисана порука са обавештењем када ће најкасније добити одговор.

На крају писања овог дела бизнис плана, обавезно треба проверити да ли су извршни циљеви у сагласности са пословним циљевима и мисијом. Ако се ради о бизнис случају, потребно је проверити да ли су у сагласности са мисијом и пословним циљевима постојећег предузећа. .

[1] страна 1.

4.13. Да ли је обавезно да се описују извршни циљеви у писању бизнис плана за пословни случај?

Изузетак од правила, да се извршни циљеви не описују у бизнис плану, примењује се када се пише бизнис план за бизнис случај постојећег предузећа. Код бизнис случаја, или ако се ради о *start-up* предузећу за електронско пословање, добар део обавезних података из стандардног бизнис плана неће бити приказан. На пример, мисија и пословни циљеви су познати менаџерском тиму јер су их они највероватније и одобрили и прате реализацију. Уместо понављања њима познатих података, боље је да се дају извршни циљеви који треба да укажу на потребне финансијске и људске ресурсе, шта треба да се уради да би се реализовала нова пословна иницијатива и шта предузеће добија ако подржи бизнис план. А описивање потребних ресурса (људских – који се везују за реализацију појединих циљева, и финансијских – колика ће средства бити потребна да се реализују оперативни циљеви) директно води ка дефинисању извршних циљева. Наравно, пошто се ради о новој пословној иницијативи, већина запослених или део менаџерског тима већ ради у предузећу па је лакше детаљно и прецизно описати конкретне активности. Подразумева се да ће писац извршних циљева бизнис плана за бизнис случај консултовати запослене у изради плана.

Пошто се извршни циљеви укључују у бизнис план, а како су они детаљније урађени пословни циљеви са описом оперативних активности, то за њихово писање важе сва правила описана у делу о пословним циљевима: морају да буду мерљиви, реални и временски ограничени и обавезно морају детаљније да описују конкретне активности, а посебно оне које су карактеристичне за електронско пословање.

Предавање 5. Анализа тржишта.

5.1. Шта показује анализа тржишта у бизнис плану?

Анализа тржишта у е-бизнис плану треба да покаже

- да знате ко су ваши потрошачи,
- какве су њихове **карактеристике** и
- **зашто** би они купили ваш производ или услугу.

Када се каже да познајете потрошаче, не мисли се да их лично познајете, већ **да можете да их идентификујете по неким карактеристикама**. Сврха је да се на крају процени и колико потрошача приближно има, а на основу тога ћете моћи да процените колико производа можете да продате или колико можете да зарадите пружајући им одговарајуће услуге.

[1] страна 1.

5.2. Зашто се ради анализа тржишта?

У анализи тржишта треба да дате одговоре на питања која ћете добити од потрошача, а не на основу сопственог мишљења или жеља:

- Ко су **потенцијални потрошачи** ваших производа и услуга?
- Које су **карактеристике** вашег потрошача а које су **значајне за ваше пословање**?
- **Зашто би они били ваши потрошачи?**
- **На основу чега ће потрошачи оцењивати ваш производ** (на пример, цена, перформансе производа, погодност, удобност, сигурност, изглед, комбинација производ – услуга)?
- Које је **циљно тржиште**?
- Каква ће бити **позиција вашег производа или услуге на тржишту**?
- **Како ћете задовољити потребе потрошача** и истовремено остварити максималан профит?
- **Колика ће бити остварена укупна продаја** и продаја у изабраним сегментима тржишта? .
- Како ћете да заинтересујете потенцијалне купце за своје производе
- Да дефинишете циљно тржиште и одредите позицију својих производа и услуга на њему
- Како ћете да задовољите њихове потребе и, коначно, како ћете да остварите максималну продају и зараду.

[1] страна 1.

5.3. Каква је веза између анализе тржишта и маркетинга?

Када се ради о класичном бизнис плану, анализа тржишта претходи и постаје саставни део маркетинг планирања. Саставни делови маркетинг планирања су:

- **Анализа тржишта** – дефинише и описује потенцијалног купца, укључујући циљно тржиште, величину и структуру потрошачке базе и перспективу раста тржишта.
- **Стратегија цена** – одређивање цена производа и услуга коришћењем метода као што су продајна цена на основу трошкова, привлачне цене или конкурентске цене; могу да се користе различите стратегије цена као што су цена највећег утицаја, флексибилна цена или цена највећег профита.

- **Промотивни план** – којим комуникационим каналима ћете обавестити потрошаче да постојите и да их уверите да купе ваш производ (рекламне кампање, *online* видео презентације, паковање, наградне игре). Промоција укључује и праћење вашег потрошача (добивање потврде о томе да је неко ваш потрошач, сакупљање информација о томе како је неко чуо за ваше производе) што укључује и подстицање потрошача да поново купује ваше производе.
- **Дистрибуциони план** – дистрибуциони канали којима ћете доставити ваш производ или услугу (директна продаја, курирска достава, великопродаја, трговачки посредник) али и како купац може да врати купљен производ ако је којим случајем незадовољан производом или услугом.
- **Прогноза потражње** – процена продаје производа или услуге на основу анализе тржишта и претпоставки о реалној цени, промоцији и дистрибуционој стратегији.

[1] страна 1.

5.4. Који су најважнији резултати које треба приказати у анализи тржишта?

Најважнији резултати који треба да се прикажу у овом делу бизнис плана су врсте, карактеристике и величина тржишта. Опис величине тржишта треба да садржи:

- процену укупног тржишног потенцијала, односно, колика је тражња,
- процену тржишног потенцијала подручја,
- процену потенцијала продаје ваших производа, односно, колики ће бити проценат вашег тржишног учешћа,
- процену броја потенцијалних купаца ваших производа и услуга,
- процену броја продатих производа и услуга..

5.5. Зашто је важно да су подаци поуздани у анализи тржишта?

Квалитетна анализа тржишта даје најважнији податак који одређује ваше пословање и кредибилитет бизнис плана. Наиме, ако немате поуздану процену колико производа или услуга можете да продате, већ имате број колико желите да продате, тада бизнис план није сигуран водич до успешног предузећа већ списак жеља једне пословне авантуре са неизвесним крајем.

Да бисте написали добар бизнис план, потребно је да имате поуздане бројеве. Први најважнији податак је **број производа који би могао да буде продат на тржишту** (а што се одређује у овом делу бизнис плана кроз анализу тржишта). Затим треба да одредите број **продатих ваших производа који је мањи од укупног броја** (што ћете да одредите у делу бизнис плана са анализом конкуренције, на пример 20%). Када сте одредили цену производа можете да израчунате укупне приходе. У финансијском делу бизнис плана проценићете укупне трошкове. Разлика између укупних прихода и укупних трошкова је профит само ако је позитиван; у противном правите губитак. **Ако бизнис план показује да ће профит бити велики**, тада су велике шансе да добијете финансијска средства од инвеститора да започнете пословање. Ако су анализе убедљиве и очекивани приход веома висок, можете да очекујете да ваш пројекат финансира *venture capitalist* или неки бизнис анђео.

Међутим, ако већ први податак, односно процена броја производа који могу да буду продати на тржишту, **није тачан**, тада и све остале **анализе немају пуно смисла** јер крајњи резултат ионако неће бити поуздан. Измишљање података, или формално описивање анализе тржишта без правих података само зато што знате да морате да имате ову анализу у бизнис плану, може да доведе и вас и инвеститоре у непријатне ситуације. Чак и када све урадите најбоље што знате, никада не можете са сигурношћу да тврдите да ће бити тако као што сте

планирали у бизнис плану. Не постоји гаранција за успешно пословање. Зато је од пресудног значаја за добар бизнис план, и успешно пословање, да анализа буде урађена коректно са поузданим бројним подацима.

5.6. Шта је сегментација тржишта и које су карактеристике?

За добру процену броја продатих производа, најпре морате да одредите циљно тржиште, а затим примарно, секундарно, терцијално и остала тржишта. Циљно тржиште се одређује на основу адресабилног тржишта а оно се ради на основу сегментације тржишта. На пример, у случају да радите сегментацију потрошача, за *B2C* модел пословања, сегментацију можете да радите по следећим карактеристикама:

- **демографске карактеристике** (специфичне карактеристике циљних фактора као што су старост, пол, брачни статус, раса, етничка припадност, школска спрема, занимање, приходи),
- **географске карактеристике** (на основу места где се налазе потрошачи – континент, држава, област, град, радници који се стално селе због посла или на основу животног стила као што је сеоска или урбана средина),
- **психолошке карактеристике** (личне карактеристике као што су одлучност и непромењивост личних ставова и уверења, верска уверења, животна искуства и навике, жеље и потребе, на пример да увек морају први да имају најновији модел производа, доказивање супериорности у односу на околину),
- **потрошачке карактеристике** (лојалност купаца, учестаност куповине, више воле да купују преко Интернета него класично у продавницама, став према новим производима, потрошачке навике, викенд куповине, куповине на велико за недељу дана).

У случају *B2B* модела пословања, када се ради сегментација за индустријско или посредничко тржиште, користе се карактеристике које су специфичне за та тржишта. Сегментација у *B2G* моделу пословања је другачија зато што је држава корисник производа и услуга. Посебно треба обратити пажњу на то да купац и потрошач могу имати различите карактеристике. Купац је онај ко плаћа, а потрошач је онај ко користи.

5.7. Којим активностима се врши идентификовање циљних тржишних сегмената?

Сегментација тржишта је идентификовање циљних тржишних сегмената и то кроз следеће активности:

- **избор критеријума и метода** за сегментацију, на пример,
- **израда профила** утврђених сегмената,
- **истраживање тржишта** "за столом" и на терену, на пример, избор методе контактирања (пошта, телефон, интервју, Интернет), избор инструмената истраживања (упитници, архива),
- **анализа добијених података** и уочавање критеријума који би били значајни за сегментацију одабраних тржишта,
- **профилисање тржишних сегмената и уочавање разлика у карактеристикама потрошача.**

5.8. Зашто тржишни сегменти морају да буду мерљиви, значајни, диференцијални, а да нису ни прешироки ни преуски?

Тржишни сегменти морају да буду мерљиви (величина, куповна моћ), значајни (довољно велики да пословање буде профитабилно), доступни (потрошачима може да се понуди

производ и они могу да купе производ и услугу) и диференцијални (сегменти се међусобно разликују). Сегменти морају да буду атрактивни за предузеће али и предузеће мора да буде оспособљено да задовољи потребе потрошача из изабраних сегмената. Важно је да предузеће може да процени и своје могућности на тржишним сегментима.

Одређивање обима циљног тржишта је критично. Ако се одреди **превише широко**, ако је превелико, биће тешко да се идентификују информације које су потребне. Потрошите пуно новца на промоцију можда зато што нудите своје производе на погрешном тржишту. На пример, ако сте платили да реклама излази у најмодернијем модном часопису, а продајете туристичке аранжмане особама трећег доба, тада је то бачен новац зато што је веома мали број читалаца из ваше циљне групе потрошача који чита тај часопис. Циљ анализе тржишта је да одредите ко су најбројнији ваши потрошачи и како да дођете до њих – како да их обавестите да ваш производ постоји на тржишту.

Ако сте одредили циљно тржиште тако да је оно **превише уско**, нећете моћи да добијете велики број потенцијалних продаја, а то значи мањи приходи и можда мали профит или губитак. Да се не бисте изгубили у анализи тржишта и донели погрешне закључке, постоје стандардне процедуре како да урадите добру процену циљног тржишта; та процена се назива маркетинг фокусирање (*market focusing process*). Ова процедура полази од најопштијег тржишта, а затим се по разним критеријумима, у неколико корака, одређује ужа група потрошача на тржишту све док не дођете до процене броја ваших потенцијалних потрошача.

5.9. Шта је потенцијално тржиште?

Потенцијално тржиште (*potential market*) је укупан број оних који би могао да купи ваш производ или услугу. На пример, ако би ваша продаја била искључиво преко Интернета и немате класичну продају, и прихватате плаћање искључиво преко кредитних картица, тада је потенцијално тржиште свако на овом свету ко има кредитну картицу и има приступ Интернету. Податак о укупном броју кредитних картица и процена који проценат људи има приступ Интернету могу да се искористе да се добије број ваших купаца на потенцијалном тржишту. Међутим, величина овог тржишта је нереално превелика зато што неће баш свако ко има кредитну картицу и приступ Интернету да купи од вас. Многи имају по неколико кредитних картица, на пример три, па стваран број ваших купаца на потенцијалном тржишту треба поделити са три. С друге стране, овај број не укључује оне који немају кредитне картице, а имају приступ Интернету, па позајмљују кредитне картице од оних који их имају или користе специјализоване продавнице које плаћају робу купљену преко Интернета са специјалном кредитном картицом. Пошто је друга група занемарљиво мала, а процена броја ионако превелика, можете да занемарите другу групу.

5.10. Шта је адресибилно тржиште?

Адресибилно тржиште (*addressable market*) је група потрошача из потенцијалног тржишта која би могла да буде заинтересована да купује производе вашег предузећа. На пример, за производе *Belgrade Top Gifts* могу да буду заинтересовани они који живе у Београду, они који су некада живели у Београду, они који имају рођаке и пријатеље у Београду, они који планирају да посете Београд или су га већ посетили. Број оваквих потрошача је знатно мањи од броја потрошача потенцијалног тржишта. Међутим, број потрошача адресибилног тржишта, за Интернет портал *Belgrade Top Gifts*, је још увек нереално велики као број потрошача који ће да купи ваш производ.

5.11. Шта је циљно тржиште?

Циљно тржиште (*target market*) је група потрошача из адресибилног тржишта која би највероватније волела да купи преко вашег *Web* сајта под условом да сте испунили њихова очекивања и да нема конкуренције. До овог броја се долази сегментацијом тржишта. Треба да одредите број потрошача који би купио ваш производ у идеалним условима, да има

потребу да купи производе које ви продајете, да зна да постојите и да нема конкуренције, па неће купити производ неког другог предузећа већ сте ви једини код кога ће да купи. Циљ маркетинг анализе јесте да се процени број потрошача циљног тржишта.

Наравно да неће сви који припадају циљном тржишту да буду и купци ваших производа; разлог је да постоје и други утицају. Због постојања конкуренције, неки потрошачи ће куповати конкурентске производе, што значи да делите циљно тржиште са конкуренцијом. Тако на пример, неки потрошачи из циљног тржишта неће куповати ваше производе зато што су ваши производи скупљи, зато што немају неке карактеристике, зато што не могу да нађу ваш сајт на Интернету, зато што не верују да је висок квалитет ваших производа, зато што конкуренција нуди неке друге погодности.

5.12. Шта је учешће у тржишту?

Учешће у тржишту, које се назива *market share*, је процентуални број потрошача из циљног тржишта за које можете да очекујете да ће куповати ваше производе и услуге. Учешће у тржишту зависи од структуре индустријске делатности, утицаја конкуренције, стратегије освајања тржишта, али и од финансијског износа који се планира за повећање учешћа на тржишту. Учешће у тржишту се одређује током израде маркетиншког плана на основу процена потражње.

5.13. Шта је примарно тржиште?

Иако се у адресабилном тржишту налазе и потрошачи који нису директно заинтересовани да купе ваш производ, одговарајућом рекламном кампањом их можете убедити да ипак купе ваш производ. Стога је за маркетинг анализу важно да се одреде приоритетни потрошачи којима ћете се прво обратити. Анализа треба да идентификује приоритетне, секундарне, терцијалне и остале потрошаче адресабилног тржишта. Потребно је да урадите сегментацију тржишта, затим да изаберете оне сегменте тржишта који су најперспективнији за ваше предузеће и на крају да одредите позицију предузећа на тржишту.

Примарно тржиште (*primary market*) је онај део адресабилног тржишта за који верујете да је највећа вероватноћа да ће куповати ваш производ или услугу. За одређивање примарног тржишта, постављате питања: "Ко ће највероватније да пронађе моју презентацију на Интернету, да се упозна са мојим сајтом и да купи преко моје Интернет продавнице?" или "Ко је највише заинтересован да купује производе које продаје моје предузеће?"

Најбољи начин да одредите примарно тржиште јесте да извршите сегментацију тржишта, и сажетак сегментације треба да се нађе у овом делу бизнис плана. Када одређујете потенцијално и адресабилно тржиште, морате да узмете у обзир вредност производа (онако како га виде потрошачи). Пример изабраног примарног тржишта: старост између 20 и 30 година, женски пол, средње образовање, стално тражи нови производ (није лојални купац), чита часописе на Интернету, редовно иде у биоскоп, градски стил живота и изласци после 23 часа, месечни приходи од 200 до 400 €.

На пример, нека су у примарном тржишту за *Belgrade Top Gifts* они који припадају средњој и вишој социо-економској класи, који живе у иностранству а који су некада живели у Београду, али се и данас интересују за Београд и Србију. Тада у примарно тржиште нећете укључити оне који живе у Београду, туристе који су само прошли кроз Београд или посетиоце који имају ниска примања и који су се у Београду задржавали у камповима или омладинским хотелима. Иако је циљ сваког предузећа да прода свима који желе да купе, мале су шансе да ће у овој другој групи бити значајнији број оних који би куповали ексклузивне и скупе поклоне и сувенире. Према томе, ако се одлучите да продајете свима који су икада били у Београду, тада је то тешко остварљиво зато што је немогуће направити добру промотивну стратегију: *Web* страна *Belgrade Top Gifts* неће бити атрактивне свима који припадају примарном тржишту; то што је једној групи атрактивно и привлачно, другој групи

може бити одбојно. Уместо да привучете главне потрошаче, ваш Интернет излог ће привлачити све потенцијалне потрошаче, с тим да неће бити довољно атрактиван за најбројнију групу купаца. Због тога што сте одабрали примарно тржиште превише широко и нереално велико, ваша промотивна стратегија неће оправдати ваша очекивања.

5.14. Шта је секундарно тржиште?

Секундарно тржиште (*secondary market*) је друга група потрошача из адресабилног тржишта за коју верујете да је најзаинтересованија да купује ваше производе и услуге (а већ није укључена у примарно тржиште). До броја потрошача у секундарном тржишту долази се сегментацијом по другим критеријумима. Пример изабраног секундарног тржишта: старости до 20 година, женског пола, основно и средње образовање, тражи јефтин али оригиналан производ као поклон, не чита новине, интензивно користи слање порука преко мобилног телефона, нема редовне приходе али има сезонске приходе (распусти, сајмови).

Сви они који имају рођаке или пријатеље у Београду и Србији, иако можда никада нису били у Београду, могу да се идентификују као секундарно тржиште за *Belgrade Top Gift*. Наиме, ако желе да купе поклон некоме у Београду за Дан заљубљених, за Дан жена (осми март) или за рођендан, тада би продавница на Интернету која има адекватне поклоне била идеално место за куповину јер је најједноставније платити и испоручити поклоне на овај начин. Ова група потрошача има куповне и информационе потребе као и потрошачи из примарног тржишта али се разликује врста производа; на пример, уместо ексклузивног накита, сада постоји потреба за поклонима који нису веома скупи али чија вредност не би смела да буде ни ниска, посебни попусти би постојали за одређене временске интервале (три недеље пре осмог марта до Дана жена), одговарајуће паковање према намени, попусти за дистрибуцију.

5.15. Шта је терцијално тржиште?

Некада је потребно да се идентификује и терцијално тржиште за планирано електронско пословање. То је следећа већа група потрошача у адресабилном тржишту која се добија сегментацијом по новим критеријумима а који нису укључени у претходна тржишта. На пример, ако се ради о производима за младе, тада би терцијални сегмент могао да има потрошача следећих карактеристика: жене у зрелом добу које желе да прате трендове младих – ћерки или унука, високо образовање, високи приходи.

Иако оваква сегментација може бити корисна, најчешће је довољно да се идентификују само примарно и секундарно тржишта у фази израде бизнис плана. Нова тржишта и другачије сегментације могу да се ради када предузеће почне да послује.

5.16. Како се долази до података за анализу тржишта?

Када сте идентификовали примарно и секундарно тржиште, потребно је да детаљније истражите карактеристике тржишта и да дођете до конкретних бројних података. На пример, потребно је да нађете одговоре на питања:

- Које су демографске карактеристике тржишта, као што су етничка припадност и обичаји, раса, старосно доба, образовање, просечни приходи?
- Колики је број потенцијалних купаца у сваком од тржишта?
- Да ли потенцијални потрошачи имају приступ Интернету?
- Да ли потрошачи ефективно користе Интернет за куповину?
- Да ли тржиште има тренд раста или опадања?
- Да ли је тржишта стабилно или сезонско?

Како доћи до података о тржиштима? То зависи од специфичности посла, анализираног тржишта а највише од тога да ли су вама доступни (на пример бесплатно преко Интернета) или не (постоје подаци, али нисте у могућности да их купите).

Трговачке организације и професионална удружења често имају неке од ових података: већина људи је склона ка организовању асоцијација преко којих остварују заједничке интересе и ове асоцијације имају неке од података у вези тржишта који би и вама могли да буду интересантни. На пример, асоцијација авио превозника има информације о својим члановима, или удружења иселјеника из Србије имају редовне састанке и списак чланова, удружење естрадних уметника има податке о организованим концертима у иностранству и просечан број посетилаца на концертима, дискусионе групе на Интернету са темама о Србији.

Податке са бројем чланова професионалне организације можете да нађете у стручним часописима и то у делу који се бави маркетингом. Да би вас подстакли да објавите ваш рекламни оглас у њиховом часопису, они често дају број претплата на одређени часопис. Тако на пример, највеће светско удружење електроинжењера има неколико милиона имејл адреса регистрованих чланова и податак да је 400.000 различитих чланова претплаћено на бар један стручни часопис. Затим, имају број претплата за сваки стручни часопис посебно, одакле је лако одредити потенцијално и адресабилно тржиште. На основу података који је проценат инжењера истовремено и члан удружења, добијате процену о потенцијалном тржишту. На основу процента претплата за стручне часописе који обрађују проблематику у вези са вашим пословањем, у истом проценту израчунавате адресабилно тржиште као део потенцијалног тржишта.

Статистички подаци се могу добити од државних агенција које прате сва економска догађања и бесплатно дају на увид прикупљене податке и статистичку анализу економских токова. Ови подаци су посебно важни ако се ради о пословању предузећа са државним институцијама (*Business-to-Government e-commerce, B2G*). Тако на пример, почетком 2006. године Влада Републике Србије је донела "Национални инвестициони план за период од 2006. до 2011. године" са циљем да подигне стандард у свим кључним областима живота. Пројекти су били разврстани у неколико група:

- пројекти из области унапређења образовања,
- пројекти из области модернизације здравственог система и заштите животне средине,
- пројекти из области изградње саобраћајне инфраструктуре,
- пројекти који подстичу привредни развој (подстицајне мере за запошљавање и предузетништво, инвестиције у енергетици, пољопривреди, водопривреди, науци, туризму),
- пројекти из области станоградње,
- пројекти из области спорта, културе, социјална заштите,
- пројекти који се односе на унапређење рада државне управе (судство, полиција, војска, државна администрација).

Инвестиција по секторима су:

- заштита животне средине (побољшање квалитета воде и ваздуха, управљање отпадом, заштите природе),
- енергетика (гасификација, побољшање термоизолације у стамбеним објектима ради уштеде енергије, искоришћавање термалних извора и соларне енергије),
- наука (капитална опрема за научна истраживања, реализација иновација, подршка иновационим организацијама, инфраструктура за научно-технолошке паркове и пословно-технолошке инкубаторе, информатичка база података),

- образовање (набавка рачунара и одговарајућег *software-a*),
- подстицање предузетништва, запошљавања и привредног развоја,
- култура, пољопривреда и водопривреда, полиција, саобраћајна инфраструктура, спорт, станоградња, судови, туризам, установе социјалне заштите, верски објекти, војска, здравство.

На основу инвестиционог плана може се закључити и за које области деловања или намене ће бити одобравани повољни пословни кредити, тако да су ови подаци корисни и када се ради о пословању које је окренуто другим предузећима (*Business-to-Business electronic commerce, B2B*). У готово свим приоритетима се може наћи сегмент који се односи на електронско пословање, укључујући и пословање које је окренуто крајњем потрошачу (*Business-to-Consumer, B2C*).

Важно је напоменути да пословање преко Интернета у великој мери има сличности са *B2G* пословањем. Наиме, на расписан оглас за набавке неке државне организације, (*Request for Proposal, RFP*, што би могло да се преведе као захтев за понуду), кроз процес надметања предузећа уговарају добијање посла. За разлику од аукцијске продаје у коме се купци надмећу ко ће више да плати да би купио предмет, у овом случају се предузећа надмећу ко ће да понуди мању цену, бољу услугу, квалитетнији производ или краћи рок испоруке (у електронском пословању се користи више термина: *reverse auction, procurement auction, e-auction, sourcing event, e-sourcing*). У електронском пословању, понуде свих електронских продавница стоје у излогу Интернет продавнице и купци бирају најприкладнијег продавца. Овакви услови пословања намећу сталну борбу за купца, пре свега кроз нижу цену.

Податке за анализу тржишта можете да нађете и у академским институцијама као што су факултети и стручне библиотеке или на скуповима као што су конференције, симпозијуми или стручни форуми. Периодичне стручне публикације такође могу да садрже податке који су корисни за ваше пословање. На пример, када се ради о *Belgrade Top Gift*, на факултетима или струковним школама које се баве туризмом можда можете да нађете податке о структури туриста који су посетили Београд. На факултету који изучава географске науке, можда ћете наћи податке о миграцији становништва у Србији као тему која је обрађена на дипломским студијама или као резултат рада научног тима. Конференције које се баве техничко-технолошким наукама понекад имају форуме и округле столове посвећене трендовима и анализама које садрже бројне податке о пословању, а не само стручне и научне доприносе (на пример форум ТЕЛФОР који се бави телекомуникацијама).

Специјализоване организације које се баве испитивањем тржишта имају бројне податке, али оне вредније податке можете добити тек када платите. Па ипак, неки општи подаци се могу добити бесплатно на њиховом сајту или у њиховим брошурама. На основу тих података можете да процените да ли се више исплати да сами прикупљате податке, што ће вас такође коштати, или да детаљне анализе купите од оних који су се специјализовали за анализе тржишта.

Предузећа која тек почињу са пословањем, највероватније је да ће сама прикупљати податке директним контактом са потенцијалним потрошачима. Користе се разне врсте анкета: телефонска, на улици, од врата до врата, у већим тржишним центрима, имејл анкета, попуњавање формулара на Интернету. Ако већ имате Интернет продавницу, понудите попуст онима који попуне анкету у склопу неке промотивне акције. Разговор са запосленима, онима који конкуришу за посао, или перспективним менаџерским тимом такође може да пружи корисне податке у анализи тржишта. Међутим, свако прикупљање података кошта, с тим да у директној кампањи трошите своје време па не морате да тражите финансијска средства од инвеститора.

Интернет је свакако најбоље место на коме ћете моћи да урадите анализу тржишта, било да сами претражујете или користите специјализоване програме. Неке организације као

Google нуде специјализоване пакете; али све што вреди има и своју цену. На пример, можете да купите право да се ваше поруке шаљу имејлом по целом свету. Тада, код организације које нуде ову врсту услуге можете да пронађете број имејл адреса по областима: Европа 156 (у милионима имејл адреса), Русија 38, Енглеска 22, Немачка 40, Француска 38. По областима број имејл адреса је следећи: мода, текстил кожа – 4.000.000, здравље и лепота 800.000, спорт 3.500.000, играчке и поклони 2.500.000.

5.17. Како се ради анализа тржишта у бизнис случају?

У случају нове пословне иницијативе већ постојећег предузећа, анализа тржишта је једноставнија зато што су многи подаци о тржишту већ прикупљени током постојећег пословања. Маркетинг сектор предузећа би требала да има прецизне податке о купцима и њиховим карактеристикама, што би олакшало и сегментацију тржишта.

Предавање 6. Анализа конкуренције.

6.1. Зашто се ради анализа конкуренције?

Анализа конкуренције мора да постоји у сваком бизнис плану зато што:

1. **открива позицију конкуренције** на Интернету на "светској пијаци" ("*marketspace*", *online marketplace*),
2. помаже да **развијете пословну стратегију** која ће бити конкурентна,
3. инвеститори, менаџерски тим и други којима је намењен бизнис план, **очекују да виде ову анализу**.

Ако игноришете или минимизујете утицај конкуренције на ваше пословање, тада је ваш бизнис план нереалан.

У бизнис плану треба дати основне информације о конкуренцији (на пример **шта се дешавало на тржишту у претходних неколико година**), укључујући **врсте конкуренције**, а затим и да се опише **главна конкуренција** – она која ће имати или може да има доминантан утицај на то да ваше пословање буде успешно.

Свакако, **закључак** овог дела бизнис плана мора да садржи **које су ваше предности у односу на конкуренцију и како ћете да се изборите са њом** да бисте имали профитно електронско пословање. Питања на која ћете морати да дате одговор су: "ко је ваша конкуренција?", и "какве су карактеристике и позиција конкуренције на тржишту?".

Први корак у анализи конкуренције јесте да се **идентификује конкуренција**. Треба набројати само део конкуренције јер нису сви исти и немају сви једнако значајан утицај.

[1] страна 1.

6.2. Који део SWOT анализе се односи на конкуренцију?

Током израде можда ћете морати да користите и алате за стратегијско планирање, попут SWOT анализе. Циљ је да се идентификују **интерне** карактеристике предузећа, као што су снага (јачина или *Strengths*) и слабост (*Weaknesses*), и **екстерне карактеристике у односу на конкуренцију, исказани као шансе (могућности или Opportunities) и претње (Threats)**. Ова анализа је посебно корисна ако се споје две карактеристике које су, на први поглед, неспојиве. На пример, могу се **спојити** карактеристике **снаге и могућности**, што може да буде и **ризично**. Ако се везују **слабост и претња**, тада се рачуна на **сигурносну** карактеристику стратегије. На пример, ако је слабост недовољна технолошка изграђеност, а претња је лак улаз страних компанија на наше тржиште, тада се стратегија може градити на следећи начин: страним партнерима се понуди да budete њихова филијала на националном тржишту а од њих се затражи да потисне потенцијалну конкуренцију. Тиме се губи део прихода у односу на самостални наступ, али страни партнер пружа сигурност и боље позиционирање у односу на конкуренцију.

6.3. Да ли постоји пословање које нема конкуренцију?

Сваки бизнис има своју конкуренцију осим ако нема апсолутни монопол у целом животном веку предузећа. Игнорисање конкуренције може бити опасно за пословање и све одлуке у вези бизнис плана које не узимају у обзир конкуренцију могу да угрозе егзистенцију предузећа. Шта више, потрошачи ће наћи начина да заобиђу ваш производ кроз куповину алтернативних производа и услуга чак и ако имате апсолутни монопол, а нису задовољни вашим производима. Који је ниво конкуренције и како она утиче на пословање вашег предузећа треба да откријете током израде анализе конкуренције и да најважније закључке напишете у овом делу е-бизнис плана.

Ако у е-бизнис плану напишете да немате конкуренцију, то је порука онима који читају бизнис план да не знате ништа о свом пословању. Конкуренција нису само предузећа која производе исте или сличне производе; конкуренција је све што директно или индиректно утиче на потенцијалног потрошача да не купи ваш производ или услугу. На пример, у сваком електронском пословању, под конкуренцијом се подразумева навика потрошача да купују производе на класичан начин.

6.4. Шта је директна конкуренција?

Директна конкуренција (*direct competitors*) су сва пословања која нуде идентичне или сличне производе и услуге као и ваше предузеће. То су практично сва предузећа чије производе може да купи потрошач уместо да купи производ вашег предузећа. То је свакако најозбиљнија конкуренција јер се кроз број продатих производа конкуренције види колико сте могли да продате и зарадите а нисте зато што потрошач није купио ваш производ. Они који већ продају сличне производе на Интернету имају предност у односу на ваше предузеће. На пример, за предузеће *Belgrade Top Gift*, конкуренција већ продаје, преко Интернета, ручне радове и уметничке предмете који су направљени у Београду или имају везе са Београдом и Србијом.

6.5. Шта је индиректна конкуренција?

Индиректна конкуренција (*indirect competitors*) је пословање које нуди производе и услуге које могу да буду замена за ваш производни програм. Конкуренција највероватније продаје робу на истом циљном тржишту а њихови производи имају сличан систем вредности иако се испоручује сасвим другачији производ. Класичан пример индиректне конкуренције неком спортском аутомобилу је спортски чамац. Иако се ради о потпуно другачијем производу и различитим превозним средствима, вредност производа је у томе да неко жели да фасцинира окружење својим спортским и младалачким духом, а посебно особе супротног пола, а не само као превозно средство. На пример, телевизија је конкурент вашем електронском пословању преко Интернета, јер продаја преко телевизијских продајних емисија директно одвлачи ваше потенцијалне купце. Продавница макробактеријске хране је конкуренција пекари јер препоручује да се не користе стандардни пекарски производи.

6.6. Шта је будућа конкуренција?

Будућа конкуренција су постојећа предузећа која још увек нису понудила тржишту производе као што су ваши. Не можете да знате да ће се појавити предузећа која још увек не постоје, али можете да очекујете да ће нека од постојећих предузећа са класичним пословањем да покрену и електронско пословање. Можете да очекујете да ће и други пожелети да раде исто што и ви, а посебно ако је ваш посао високопрофитабилан. Када се појаве ваши нови производи, и конкуренција ће пожурити да направи то исто и понуди исти или сличан производ, и тада ће постати ваш опасни непријатељ који ће се максимално трудити да вас потисне са тржишта.

6.7. Колико директне, индиректне и будуће конкуренције треба описати у бизнис плану?

У бизнис плану **није потребно да описујете сву конкуренцију**. Нити можете да пронађете све који су конкуренција, нити је то циљ бизнис плана. Ако описујете сву могућу конкуренцију (њих неколико стотина), са свим познатим детаљима, тада читаоц бизнис плана може да стекне утисак да **не распознајете шта је важно** за ваше пословање. Превише небитних детаља о конкуренцији утицаће да је бизнис план заморан за читање. Зато је важно да се анализа конкуренције ограничи **само на оне детаље који имају највећи утицај** на

ваше пословање, а за период времена који је урађен у финансијском плану или за период у коме очекујете да ће пословање бити профитно.

Без обзира колико конкурената сте идентификовали, препоручује се да се у бизнис плану **наброји највише седам до десет директних конкурената, и три до пет индиректних и будућих конкурената**. Од њих, **изаберите два или три директна конкурента, као и једног индиректног и једног будућег**, и анализе изабраних конкурената опишите **детаљно**. За бизнис план **није од пресудног значаја колики је број конкурената већ каква је њихова позиција на тржишту** и колико је детаљна ваша анализа. Свеобухватна анализа треба да убеди инвеститоре да имате уверљиву пословну стратегију која следи из анализе конкуренције.

6.8. Шта се ради прво када се идентификује конкуренција?

Када сте идентификовали све важније конкуренте, посетите њихове *Web* презентације и **опишите свој први утисак о томе колико је свако од њих значајан као конкурент**. Треба да се усмерите на исто или слично **тржиште, производе, услуге или систем вредности** који је садржан у понуди вашег предузећа. Немојте да будете фасцинирани шљаштећим презентацијама са пуно специјалних ефеката. **Концентришите се на садржину презентација**. Перфектно урађен сајт ће привући посетиоце, али да би продао, мора да има и убедљив садржај.

Разврстајте конкуренцију у три групе: директна, индиректна и будућа. У свакој групи, сваком конкуренту, **доделите број од 1 до 10** који грубо показује значај конкуренције узимајући у обзир сличност њиховог циљног тржишта, производа и услуга као и вредност коју имају производи и односу на ваше производе. Сврха ове анализе је да што пре издвојите главну конкуренцију коју ћете касније детаљније анализирати.

6.9. Како се ради матрица конкуренције (*competitor analysis grid*)?

Препоручује се да се конкуренција анализира тако што се направи више табела у којима се упоредно оцењују карактеристике конкуренције са вашим предузећем (*competitor analysis grid*). Наравно, најпре треба да одредите **критеријуме** по којима оцењујете конкуренцију али и себе.

Када имате списак конкуренције, треба да се уради **систематична анализа снага и слабости сваког конкурента посебно**. Опште је уверење да предузећа постају успешна кроз своје активности, вештине и компаративне предности које су их и довеле на тржиште. **Анализа успешног конкурента треба да открије на основу чега је он постао успешан**, а потом, то треба да се **искористи да изградите своју пословну стратегију**. Налажење **слабости конкуренције треба да вам помогне да не направите исте грешке** (боље је учити на туђим него на сопственим грешкама, јер у бизнису те грешке имају високу цену) али и **да откријете где су шансе вашег предузећа да буде успешније од конкуренције**. У основи треба да урадите упоредну анализу конкуренције користећи информације

- о предузећима,
- информацијама о производима и услугама, и
- информације добијене од потрошача.

Поступак израде упоредне анализе започиње са **исцртавањем мреже** (на пример, руком исцртате велики број паралелних хоризонталних и вертикалних линија) па одатле и потиче енглески назив за ову анализу (**матрица конкуренције, *competitor analysis grid***). Када попуните празна поља ове мреже добијате табелу. У **првој колони** табеле је **списак критеријума** по којима треба да одредите сличности и разлике у односу на конкуренцију.

Прва **врста садржи списак конкурената** које сте изабрали као најважније, **почев од најзначајнијег** конкурента **ка мање значајном** (према вашој првој процени). У последњој ћелији прве врсте, напишите **назив сопственог предузећа**.

Попуњавање започињете тако што у последњој колони (коју сте доделили свом предузећу) унесите карактеристике по критеријумима из прве колоне. Информације које унесите, пишете **на основу свог мишљења – најбоље што знате** у време попуњавања табеле. Овиме сте описали позицију вашег предузећа у односу на остале конкуренте на тржишту на коме ћете пословати.

Када имате припремљену табелу, попуњавајте остале ћелије табеле. Бришите или мењајте ако сте уочили да имате прецизније одговоре. Сваку ћелију табеле треба да попуните најбоље што знате и умете. Ако нисте сигурни какве су карактеристике конкуренције, претпоставите и упишите своје мишљење. Важно је да цела табела буде попуњена.

Иако сте идентификовали велики број конкурената, препоручује се да се за детаљну анализу изаберу **два или три директна, један индиректни и један будући конкурент**. Ако сматрате да постоје разлози да анализирате и већи број конкурената, и имате довољно података да их детаљно опишете, можете да анализирате и већи број конкурената. Ако анализа покаже да неки од анализираних конкурената нису значајни, изоставите их из бизнис плана. **Не затрпавајте** бизнис план небитним подацима без обзира што је вама то интересно или што сте нашли конкурента у односу на кога ће ваше електронско пословање бити супериорно. Потрошачи су ти који ће донети коначну одлуку о томе ко је супериоран.

6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану?

У принципу, у бизнис плану треба дати **само најважније податке а никако комплетну упоредну анализу конкуренције** која по обиму може да буде и више десетина страна. Саме табеле са анализом можете да **прикажете у додацима** или, ако су преобимне, сачувајте податке **као посебан извештај** који ћете презентовати инвеститорима или менаџерском тиму само ако буду тражили допунске податке.

У основном делу бизнис плана, који говори о анализи конкуренције, приказују се само најважнији подаци из упоредне анализе. Када се каже **"најважнији"**, мисли се на оне детаље који су **најинтересантнији онима којима је бизнис план намењен** (на пример, инвеститорима). Најефектнији начин је да прикажете **"мини-табелу" ("mini-grid")** у којој приказујете податке по најважнијим критеријумима за највише два главна и евентуално по једног индиректног и будућег конкурента. Тиме ћете уверити читаоце да сте урадили професионалну анализу и да знате шта је најважније за пословање (наравно, подаци морају бити убедљиви и у складу са осталим текстом у бизнис плану).

Иако неки аутори препоручују да се не понавља изложени текст (као што су подаци у табели упоредне анализе), било би добро да **додатно објасните шта значе бројни подаци и како их ви тумачите**. На пример, потврдите у тексту, у коме објашњавате податке из табеле, да је **конкуренција бројна**, да **тржиште има растући тренд**, а затим **на основу којих карактеристика из табеле намерава да освојите део тржишта и да се позиционирате у односу на конкуренцију**. Алтернативно, ако **конкуренција није бројна**, уверите читаоца да је то **неоткривено тржиште** и да на вашој полици у Интернет продавници **нема адекватног производа** (*untapped niche market*) зато што се **још увек нико није сетио** (што чини вашу идеју веома атрактивном), или зато што су се **неки сетили али нису били успешни** (што је добра констатација али уноси и сумњу да ће и ваша идеја бити неуспешна). У сваком случају, анализа **не би смела да се заврши табелом са бројкама**, а без коментара, и да оставите **читаоцу да сам закључи** да имате профитабилан производ спреман за тржишта. То

што је логично за вас и што у вашој глави имате слику успешног предузећа, не значи да и инвеститори мисле на исти начин и да имају исту слику о вашем пословању као и ви.

Ако немате неке велике компаративне предности у односу на конкуренцију, послужите се провереном и ефикасном техником критике. Убедите читаоце да је **конкурент лош, непрофесионалан**, да има неубудљив **старомодан излог** на Интернету. Тада, иако ви још увек немате своје предузеће, **остављате утисак да знате како би требало да се уради** цео посао и да никако не можете да будете лошији од некога коме сте нашли пуно недостатака. Ваша **директна конкуренција** је на Интернету **на мети ваше критике**, и лакше је показати да нешто код ње не ваља него да ћете ви бити бољи у упоредној анализи. Свакако, критика мора бити **из угла потрошача**. Иако можете да покажете **и неке предности** које има конкуренција (јер то даје дозу реалности и избалансираног непристрасног става), слабости конкуренције морају бити максимално истакнуте. А управо анализа и истакнуте слабости конкуренције су и вама значајни да не бисте и ви направили исте грешке када будете развијали сопствени *Web* сајт.

Први на удару ваше критике треба да буде најзначајнији конкурент. Међутим, најжешћу критику можете да усмерите на најпопуларнији сајт па макар он био индиректна конкуренција. Најуспешнији треба да буде први на мети критике, јер истовремено **проучавајући најуспешније учите од њих и преузимате оно најбоље** што имају, а **критикујући оно што не ваља** показујете да водите рачуна да **не поновите њихове грешке**. У сваком случају, можете да добијете **наклоност читаоца** ако поставите себи циљ да будете бољи и успешнији од најбољих конкурената.

6.11. Који је најважнији део анализе конкуренције који се описује у извршном резимеу?

У завршном делу бизнис плана, у коме износите анализу конкуренције, неопходно је да **објасните конкурентску позицију вашег предузећа**. Конкретно, **по чему се то разликује ваш производ или услуга у односу на конкуренцију и како ће се ваше предузеће одржати на тржишту**. То је најважнији део ове анализе и суштина вашег закључка мора да се изложи и у извршном резимеу.

Позиција вашег предузећа у односу на конкуренцију мора да буде изложена тако да буде лако разумљива и да буде убедљива. Она мора да буде **у сагласности са** претходним поглављима бизнис плана, са **мисијом, визијом, анализом тржишта** и објашњеним вредностима производа. На пример, ако сте у мисији изнели да ће предузеће бити лидер у продају сувенира и поклона преко Интернета, у анализи тржишта показали да је довољно велико и перспективно тржиште, ако је вредност производа специфична за Београд и Србију, тада анализа конкуренције мора да буде из истог угла. То значи да се анализа конкуренције не сме завршити критиком конкурентских *Web* страна. Анализа конкуренције треба да покаже да имате карактеристике које су привлачне за потрошача као што су, на пример, повољније цене, мањи трошкови транспорта, бржа испорука, квалитетан и оригиналан производ.

6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу *SWOT* анализе?

Позиција вашег предузећа у односу на конкуренцију се објашњава кроз други део *SWOT* анализе, који се састоји у анализи какве су екстерне карактеристике предузећа. Треба да утврдите које су шансе (*Opportunities*) које постоје на тржишту и које можете да искористите и какве су претње (*Threats*) које могу да угрозе ваше пословање. Шансе показују какве могућности за напредак вашег предузећа постоје у вашем тржишном окружењу. Претње указују на све што стоји као препрека ка успешном пословању, а са чиме ће се суочити ваше

предузеће у постојећем окружењу. Наравно, у анализи конкуренције процењујете које су ваше шансе и претње, али и шансе и претње конкуренције.

У *SWOT* анализи, **шанса** је све што се дешава на тржишту у окружењу а што омогућава да се оствари профит или прошири пословање. На пример:

- **неиспуњене потребе купаца** (недостатак броја фиксних телефонских прикључака монополског државног предузећа је шанса да приватна предузећа инсталирају бежичну телефонску мрежу или кабловски интернет који има могућност телефонирања преко Интернета),
- **примена нових технологија** које се нису примењивале у окружењу (примена Интернета за обављање телефонских разговора омогућила је драстично смањење цена у односу на класично телефонирање, с тим да је квалитет разговора незнатно лошији),
- **трговинске олакшице** (захваљујући међудржавним споразумима, због мањих царинских дажбина, роба има нижу цену на иностраном тржишту),
- **либерализација закона** (укидање државног монопола или закон којим се спречава монопол; на пример пословни систем Делта је купио неколико великих малопродајних предузећа, тиме је практично угушио конкуренцију, па је покренут поступак за спречавање монопола против приватне компаније),
- **нови закони и државне стратегије** (нови закон у вези са електронским пословањем омогућиће запошљавање већег броја стручњака за е-бизнис, што је шанса школама које школују овај кадар),
- **специфичности локалног тржишта** (говорне апликације за српски језик су потребне тржишту, с тим да је тржиште мало за велике светске компаније; то је шанса домаћим предузећима да освоје ово тржиште јер је непокривено),
- **добра сарадња са конкурентским фирмама** (на великим тендерима се уобичајено траже банкарске гаранције које локална предузећа немају; удруживање већег броја мањих предузећа у конзорцијуме омогућава се да је кредибилитет задовољавајући, па се тада могу добити и велики послови).

У *SWOT* анализи, **претња** је све што се дешава у окружењу а може да има негативан утицај на пословање. На пример:

- **нови прописи** (нови закон о екологији предвиђа високе казне и затварање предузећа која не предузимају мере заштите животне средине),
- **укидање олакшица** (Европска унија је укинула олакшице Србији за шећер, а то је угрозило пословање произвођача шећерне репе),
- **трговинске баријере** (санкције које су уведене Србији имала су катастрофалне последице за предузећа која су извозила робу произведену у Србији),
- **понуда супститута** на тржишту (јефтина кинеска роба је преплавила тржиште; иако је квалитет робе најчешће лошији од домаће робе, то је угрозило многе индустријске гране а пре свега текстилну),
- **промене у преференцама потрошача** (модни трендови утичу који модели и боје се продају а који више нису интересантни),
- **долазак великих компанија** (многи велики супермаркети иностраних компанија су преузели део тржишта домаћим предузећима; међутим, и роба која се продаје у иностраним супермаркетима је из увоза, па се појављује претња и за предузећа која производе робу у Србији),

- **неповољан девизни курс** (велики прилив иностраног капитала у Србију може да оборио девизни курс што је претња за произвођаче који извозе робу у иностранство а купују сировине у Србији).

6.13. Које су карактеристике стратегија слабост-шанса и снага-претња?

Стратегија слабост-шанса (*weakness-opportunity strategy*) може да **пружи екстерну шансу** једном предузећу тамо где је **интерна слабост другог конкурентског предузећа**. С друге стране, стратегија снага-претња (*strength-threat strategy*) треба да се усмери на **избегавање ризика** тако да се смањује утицај екстерне претње због постојања интерних слабости предузећа.

Посебно је важно да се у бизнис плану **истакну кључне разлике** у односу на конкуренцију. На пример, кажите да ће ваше предузеће обезбедити цео асортиман производа, док конкуренти А и В имају само део асортимана. Ваше предузеће ће пружати подршку купцима и после продаје, док то има само конкурент В. Нудићете само брендирану робу највишег квалитета и гарантовати повраћај новца незадовољним купцима, а што не ради ни један од конкурената. Конкуренти Б и В нуде робу опште намене од свих произвођача, док ће ваше предузеће нудити специфичну робу високог квалитета (зато конкуренција нема повраћај новца на купљену робу јер продаје и робу нижег квалитета, а ви гарантујете квалитет).

6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија?

Конкурентска стратегија се заснива на **упоредној анализи производа, цена, промоција, дистрибуције, сервиса**. На пример, закључни параграф треба да садржи одговоре на нека од следећих питања:

- Да ли је **цена** вашег производа мања од конкурентске за исти квалитет, или, да ли за исту цену нудите на тржишту производ вишег квалитета? Ако је одговор потврдан – тада сте водећи по критеријуму цене-квалитета.
- По чему ће се ваш производ разликовати на тржишту? Ако је **разлика јасна и значајна**, тада сте препознатљиви на тржишту по свом производу и имате карактеристику диференцијације.
- Да ли постоји могућност **да се обавља ваше пословање на неки другачији начин** од других? Ако ваше пословање у извесној мери мења природу пословања у некој индустријској области, тада имате карактеристику иновативности.
- Да ли постоји могућност **да се прошири пословање** и на друга тржишта или да пласирате на тржиште нове производе? Ако је одговор потврдан, тада имате веома значајну карактеристику раста тржишта.
- Да ли садашње или будуће пословање, производња, промоција и дистрибуција могу **да се побољшају и унапреде** кроз партнерске односе са добављачима, дистрибутерима и осталима који директно или индиректно утичу на ваш производни процес? Највероватније да је то могуће и тада имате карактеристику партнерства.
- Да ли ваше пословање може да се побољша кроз **смањење производног циклуса**, убрза испорука или услуга, или искористите време као битан фактор по коме сте испред конкуренције? Ако сте уочили да је ваша предност у овоме, тада имате временску карактеристику као конкурентску предност.

Постоје бројне друге могућности да ваше предузеће буде конкурентно:

- **Повежите потрошаче и оне који нуде производе.**

- Обезбедите **повољнији аранжман са добављачима** што омогућава да се понуде неке погодности купцима њихове робе посредством вашег предузећа.
- **Побољшајте производни процес.**
- Направите **стратегијски информациони систем** или стратегијску информациону базу.
- Искористите повољан тренутак да имате предност испред **супституционих производа** (општа друштвена акција да се купује домаћа роба).
- Продаја **брендиране робе** која се производи у Србији може да вам обезбеди сталне купце у значајном тржишном сегменту.
- **Патенти и иновативне технике** могу бити пресудни за пословање у периоду највећег профита.

Супериорна стратегија управљања односима са потрошачима, већи број предузетника и јача продајна мрежа, јефтинија набавка сировина, квалитетније сировине, су само од неких фактора који могу да убеду читаоца бизнис плана да ваша пословна идеја заслужује да буде подржана и прихваћена.

Без обзира коју сте стратегију одабрали у овом делу бизнис плана, закључци морају да буду засновани на мотивацији и захтевима потрошача циљног тржишта, као и понуди и позицији конкуренције. Није потребно да будете преопширни, нити да претерујете у самохвалисању и критици конкуренције. Тим пре ако имате довољно убедљивих аргумената да сте бољи од конкуренције по неким важним карактеристикама. Једноставност и јасноћа су важне да читаоц бизнис плана разуме ваше компаративне предности, и наравно, да се увери да је ваша стратегија остварљива.

Не заборавите, када урадите анализу конкуренције, почните да пишете извршни резиме, макар у основним цртама. Ако већ имате написан део резимеа, допуните га подацима које сте добили у анализи конкуренције и проверите да ли је упоредна анализа у сагласности са претходним деловима резимеа.

Предавање 7 (први део). Финансијски план.

7.1. Шта је Финансијски план?

Финансијски план процењује новчана средства, и њихов ток, која су потребна да би се реализовао бизнис план. Финансијски план показује када ће пословање постати профитабилно и који се износ профита очекује. Финансијска стања исказана у тачно одређеној форми показују структуру ангажованих новчаних средстава, колика финансијска средства су потребна и када су потребна, са циљем да се послује успешно и профитабилно. Финансијски план садржи податке на основу којих је могуће пратити остваривање целог пословања и колики је животни век планираног бизниса.

[1] страна 1.

7.2. Каква је улога финансијских претпоставке у бизнис плану?

Саставни делови финансијског плана су финансијска стања али и претпоставке (*financial assumptions*) на којима су засновани подаци. Улога претпоставки је да инвеститори разумеју шта се крије у бројкама из вашег финансијског плана као и да сами процените значај и утицај претпоставки ако се оне промене у стварном пословању у односу на план.

У основи претпоставке могу бити поуздане ("*hard numbers*") као што су кирија за закуп простора и цена хостовања (*Web site hosting*). Ове цене се неће битније мењати у односу на оне које сте добили док сте припремали бизнис план. Неке претпоставке су резултат грубих процена и непоузданих података ("*soft numbers*", меке бројке), као што су приходи од продаје (који могу значајније да се разликује након неког времена пословања због промена на тржишту) или пројектоване каматне стопе (*interest rate*) и промене валутних курсева (вредност динар је значајно повећана у односу на евро у лето 2006 иако се очекивао континуирани пад вредности).

Ако желите да урадите реалан и кредибилан финансијски план, тада треба да урадите разумне и конзервативне (више **песимистичке**) претпоставке у случају када радите са мање поузданим подацима. То радите ако правите бизнис план за себе или инвестирате сопствена новчана средства. Ако је бизнис план намењен за добијање повољног банкарског кредита, тада радите са бројевима који су повољнији и који приказују ваше пословање у бољем светлу. Кредитни одбор ће сигурно да умањи ваше претпоставке о приходима, јер очекује да сте приказали ваше пословање у најбољем светлу. Ако сте били превише искрени, тада можете да останете без повољног кредита јер ће инвеститори додатно да умање процену профита у вашем плану. У сваком слушају, морате да разумете разлоге избора финансијских претпоставки и да их контролишете током пословања.

[1] страна 1.

7.3. Зашто се у финансијском плану користе релативни односи?

Финансијски план треба да садржи сет кључних финансијских величина које показују релативан однос финансијских ставки. Пошто се предузећа веома разликују по величини (мала, средња, велика предузећа) и врсти посла (сезонска, равномерни приходи), тешко је упоређивати предузећа по апсолутним износима. Зато се у бизнис плану приказују и релативни односи на основу којих се може проценити успешност пословања. Финансијске ставке које говоре о пословању морају да буду убедљиве за инвеститоре, а то се најлакше постиже коришћењем стандардних релативних финансијских величина или процентуалним бројним вредностима.

7.4. Шта се приказује у табели инвестиција?

Почетни буџет (*start-up budget*) је неопходан да бисте започели ново пословање. Пре него што се обави продаја првог производа или услуге, морате да потрошите нека средства да бисте произвели производ и касније наставили са производњом. Сви трошкови се приказују у првој табели (Табела 1). У те трошкове спадају, на пример, намештај, рачунарска опрема, лиценцирани софтвер, опрема за производњу, таксе и трошкови за добијање дозвола, превозна средства. Када се ради о електронском пословању, ту се наводе и трошкови развоја *Web* сајта, услуге провајдера за коришћење Интернета.

Наравно да није потребно да приказујете све ставке у ову табелу, већ збирно све трошкове груписане по намени. На пример у Табели 1 су посебно раздвојени трошкови за рад на развоју софтверског производа, а посебно опреме и инфраструктуре за електронско пословање (ЕП). Трошкови за опрему су посебно издвојени зато што се тај износ користи за амортизацију опреме. У посебној табели евидентирајте све трошкове појединачно, а у бизнис плану приказујете само збирне цифре. Ако сва опрема има исто време отписа, онда можете да имате један збирни податак. Ако имате више врста опреме са различитим роком обезвређења, добро је да их искажете у посебним групама. Када будете радили прорачун амортизације, користите ове податке за аутоматизован прорачун уместо да стално преписујете цифре.

Ако тек треба да урадите поједине активности, највероватније да нећете имати тачне податке. Међутим, процените износе на основу познавања постојећег пословања. На пример, ако развијате посебну апликацију, вероватно већ имате прикупљене понуде од предузећа код којих можете да купите ту услугу. Обавезно прикажите све трошкове, укључујући ПДВ (порез на додату вредност), царинске трошкове, трошкове транспорта, а не само цену опреме.

Ако тражите кредит од банке, можете да предвидите да ће део средстава, на пример трећина, бити финансиран из кредита али никако да свих 100% инвестиционих средстава добијете од банке. Ако нисте спремни да сами уложите у свој посао, немојте да очекујете да ће неко други то да уради уместо вас.

У табели се појављује и ставка обртна средства. За сада оставите ово поље празно. Накнадно, када будете урадили детаљан план производње и продаје, израчунајте и овај износ и попунити целу табелу.

7.5. Шта се приказује у табели прихода и трошкова и како се добијају подаци за ову табелу?

Ставке прихода и расхода (*income and expense statement, I&E statement*) се често називају буџетом предузећа. Пример израчунавања укупних прихода дат је у Табели 2. Износи у табелама треба да буду у оној валути у којој се очекује доминантан приход или трошак. За рачуноводствене потребе се увек користи национална валута, али за бизнис план је боље да буде у валути у којој ћете лако да пратите пословање. Тиме избегавате да промене валута битније утичу на ваш бизнис план.

Подебљаним бројевима су написани они бројеви које уноси онај ко пише бизнис план. На основу анализе тржишта и конкуренције, приближно су одређене количине производа које би могле да буду продате сваке године. То су три артикла као производи, једна услуга обуке и једна ставка као консултантске услуге. Приходи по појединим производима се аутоматизовано израчунавају, као и укупни годишњи приходи. Могу се користити специјализовани програми или стандардни програм *Microsoft Office Excel*.

Пример израчунавања директних трошкова дат је у Табели 3. Пошто су количине производа и број сати услуга унети у претходној табели, потребно је само да се одреде

директни трошкови по јединици производа или по сату услуге. Због тога су у табели дељљим бројевима означени само они које се уносе, јер се сви остали бројеви у табели или аутоматски преузимају из претходне табеле или се израчунавају на основу унетих формула.

Осим директних трошкова, постоје и други трошкови који не зависе од броја произведених производа. Неки од тих трошкова могу да буду, на пример: за струју, комуналне услуге, кабловски Интернет, телефон, канцеларијски материјал, средства за хигијену, гориво за кола, поштанске трошкове, закуп паркинг простора, репрезентацију. Уколико постоји неки трошак који је значајније већи у односу на остале, добро је да се он посебно евидентира. Бизнис план ће захтевати да коригујете бројке у складу са променама на тржишту. Када будете радили анализу ризика, моћи ћете да сразмерно смањите број продатих производа и тада ћете смањити и приходе и расходе. Међутим, фиксни трошкови се неће променити. Приходи ће се смањити релативно више него укупни трошкови, а што је неповољније за пословање.

Приходи и трошкови се приказују по годинама, иако можете да их искажете и детаљније, по месецима на пример. За електронско пословање се препоручује да се анализира период до три године. Ако је овај период недовољно дуг да врати уложена средства и да се прикаже да је цео посао профитабилан, можете да повећате број година у бизнис плану. Наравно, морате бити опрезни у закључцима, јер тешко да ће неко ко чита бизнис план прихватити као уверљиве податке о пословању за дужи период.

Када су трошкови у питању, не треба да заборавите трошкове радне снаге, за амортизацију опреме коју користите, или камате од кредита. Трошкови за плате радника, или стимулативне исплате менаџерском тиму, могу битно да утичу на пословање. На пример, планирајте онолико запослених колко је то потребно за планирани обим пословања. Ако се посао буде развијао боље од планираног, запослићете додатно особље, али ако се не одвија како треба, процените где можете да смањите трошкове за рад а да то не угрози пословни процес. Ако свим запосленима смањите плате, они најспособнији ће отићи и тада ризикујете континуитет пословања.

У табелама за трошкове рада треба да унесете број запослених и њихове плате. Не заборавите да на плату додате трошкове за порезе и доприносе (73% у 2005. години). За амортизацију већ имате цену опреме, и треба да одредите само број година отплате. Податке за трошкове отплате камате на кредите можете да добијте од банака и да само унесете у одговарајуће ћелије табела.

7.6. Шта се приказује у табели биланса успеха и како се добијају подаци за ову табелу?

Биланс успеха (*balance sheet*) показује финансијско стање вашег предузећа тачно одређеног дана, на пример последњег дана у календарској или фискалној години (31. децембар). То није приказ пословања за период времена (на пример године дана). У суштини, то је стање када на крају године "повучете црту" и израчунате шта сте имали и шта сте зарадили и колико потрошили до тог дана.

Биланс успеха садржи остварене приходе и све трошкове до дана израде биланса. Када се од укупних прихода од продаје одузму трошкови производње (на пример, за материјал који се користи у производњи, за плате радницима) остаје бруто профит. То је зарада коју је донело пословање. Када одузмете додатне трошкове као што су трошкови за маркетинг и општи административни трошкови, добијате нето оперативни профит. Када од нето оперативног профита одузмете амортизацију и камате које плаћате за кредите, добијате нето профит пре опорезивања. Ако је овај профит позитиван, плаћате порез на добит који је специфичан за сваку државу. У Табели 4 овај порез је био 10%. Ако имате губитак, не плаћате порез на добит јер га нисте ни имали. После одбијања пореза, остаје нето профит. То

је оно што је предузеће зарадило претходном периоду а до дана када сте израдили биланс успеха.

Биланс успеха у бизнис плану садржи све године до када очекујете да ће бити век предузећа. У принципу, довољно је да урадите до периода до када се оствари повраћај инвестиција.

Ако немате искуство са писањем бизнис плана, да ли знате како да попуните табелу биланса успеха? У суштини, ова табела треба да се попуни аутоматски на основу претходно прикупљених података. Ако радите у програму, као што је *Microsoft Office Excel*, тада једино што треба да урадите јесте да свакој ћелији табеле одредите одакле се добија податак. На пример, приходе од продаје сте добили када сте правили Табелу 2. Збирне цифре прихода на крају сваке године треба да се појаве у првој врсти Табеле 4 са билансом стања у одговарајућим колонама за сваку годину. Директне трошкове за материјал израчунали сте и приказали у Табели 3. Сада је потребно да се ти подаци појаве у свакој ћелији за директне материјалне трошкове по годинама. Програм вам омогућава да у ћелијама Табеле 4 са бизнис успехом напишете у којој се табели и у којој ћелији те табеле налазе подаци а он ће аутоматски да ископира новчани износ. Ако будете мењали податке о продаји, на пример смањите број продатих производа, тада ће *Excel* аутоматски да промени износ прихода у свим табелама које користе тај податак.

Коришћење програма значајно олакшава да радите додатне анализе, као што је анализа ризика. Уместо да сваки пут када промените неки податак, на пример цену материјала за директну производњу, поново рачунате и преписујете велики број цифара, то ће програм *Excel* да уради уместо вас. То значи да ви не попуњавате табелу са билансом успеха, већ претходне табеле у којима сте одредили потребне податке као што су број продатих производа, број сати услуге, цена производа, цена директног материјала, административни трошкови, број радника и њихове нето плате.

Ако ангажујете експерта за израду финансијског плана, он ће од вас да тражи да му дате податке које смо већ навели, на пример, број продатих производа или цену радног сата. Он ће те податке да унесе у припремљене табеле, а затим ће да вам преда финансијски план који је урадио програм. Ако нисте задовољни добијеним резултатима, тражићете да се промене неке подаци и поново платити дактилографске услуге по цени експерта за финансије. На Интернету можете наћи већ припремљене табеле у које треба да унесете своје податке.

Ако ангажујете експерта, и плаћате га као експерта, тада искористите његово знање за израду стратегије и савете како да на основу тржишних закона остварите што већи профит, а не да плаћате дактилографске услуге. Ако сте студент, или предузетник, тада је добро да сами попуните табеле. Попуњавајући финансијске табеле разумећете и где су ваше слабости или предности, који производи имају највише шанси да остваре највећи профит или ко су ваши примарни купци. Кроз израду финансијског плана добићете бољи увид у то шта доноси само пословање, тим пре ако сте се до сада бавили израдом свог производа а не и тиме како да зарадите на својим идејама. Овај део бизнис плана треба да вам помогне да сазнате како да зарадите користећи своје знање, умеће и искуство.

Предавање 7 (други део). Финансијски план.

7.7. Како се израчунава број дана везивања у прорачуну обртних средстава?

Број дана везивања није произвољан. У Табели је објашњено како се одређују ови дан

	Врсте обртних средстава	Број дана везивања
1	Залихе сировина и материјала	од набавке сировина до производње
2	Залихе недовршене производње	од започињања до завршетка производње
3	Залихе готових производа	од производње до продаје
4	Потраживања	од продаје до наплате (највише 45)
5	Средства на рачуну	колко дана новац стоји на рачуну (1 или 2)
6	Добављачи	од набавке сировина до плаћања (највише 45)
7	Амортизација	највише 180
8	Плате радника	30
9	Обавезе из добити	30

7.8. Како се израчунавају потребна обртних средстава?

Обртна средства показују колико новца морати да буде стално ангажовано у текућем пословању предузећа. Потребна трајна обртна средства су, у највећем броју случајева, већа од прихода од текућег пословања. Годишње потребе појединих позиција у обрачуну обртних средстава се израчунавају за годину у којој је инвестиција комплетно остварена, односно у години пуног коришћења капацитета.

На пример, ако је годишњи век пословања три године, тада се све ставке у прорачуну обртних средстава рачунају у односу на другу годину пословања. У Табели 5 је приказан пример прорачуна обртних средстава.

У колони годишњих потреба су преузети подаци из претходних табела и то за другу годину пословања. Ове подаци се не уносе већ се аутоматски преносе када се израчунају у претходним табелама, у случају када се користе програми као што је *Excel*.

Табела 5. Обрачун обртних средстава.

	Врсте обртних средстава	Годишње потребе	Број дана везивања	коэф. обртаја	Потребна трајна обртна средства
1	Залихе сировина и материјала	59 900	4	90	665.56
2	Залихе недовршене производње	89 160	5	72	1 238.33
3	Залихе готових производа	89 160	45	8	11 144.98
4	Потраживања	568 000	30	12	47 333.33
5	Средства на рачуну	383 400	2	180	2 130.00
A	Потребна трајна обртна средства (1 до 5)				62 512.20
6	Добављачи	59 900	30	12	4 991.67
7	Амортизација	1 900	180	2	950.00
8	Плате радника	24 912	30	12	2 076.00
9	Обавезе из добити	27 415	30	12	2 284.61

Б	Извори из текућег пословања (6 до 9)	10 302.27
В	Инвестиције у обртна средства (А – Б)	52 209.93

Једини подаци који треба да се унесу су број дана везивања.

Коефицијент обртаја се добије када се 360 подели са бројем дана везивања (360 је приближно број дана у години). То значи да се и подаци у тој колони аутоматски израчунавају.

Бројни подаци у последњој колони се добијају када се подаци из колоне годишњих потреба поделе са бројем у колони са коефицијентом обртаја.

7.9. Шта се приказује у табели готовински ток а и како се добијају подаци за ову табелу?

Готовински ток (*cash flow*) је разлика између остварених прихода и трошкова за одређени временски период. Каже се да је готовински ток мера колико је неко "предузеће здраво". Ако су нето приливи позитивни, то значи да пословање производи прилив средстава. Како ће добијена средства бити искоришћена, то се не исказује у табели за готовински ток. Пример табеле са готовинским током је Табела 7.

Табела 7. Готовински ток.

	ЕЛЕМЕНТИ	Године века пројекта			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
I	УКУПНИ ПРИЛИВИ	117 210	153 100	383 400	568 000
1	Укупни приход	0	153 100	383 400	568 000
2	Извори финансирања (а + б)	117 210			
а	Сопствена средства	104 710			
б	Туђа средства	12 500			
3	Остатак вредности (а + б)				
а	Основна средства				
б	Обртна средства				
II	УКУПНИ ОДЛИВИ	117 210	61 700	127 575	201 283
4	Инвестиције (а + б)	117 210			
а	Основна средства	65 000			
б	Обртна средства	52 210			
5	Пословни расходи	0	51 756	100 160	161 494
6	Порези из добит	0	9 944	27 415	39 789
7	Обавезе према изворима финансирања	0	0	0	0
III	НЕТО ПРИЛИВИ (I-II)	0	91 400	255 825	366 717

У табели су исказани нето приливи који се користе да се израчунају релативне финансијске величине. Основна сврха ове табеле јесте да се види да ли пословање троши власнички улог или ствара приход из кога ће и власници добити свој део кроз дивиденде или на неки други начин. Ако је у дужем временском периоду готовински ток негативан, тада то значи да можда предузеће неће моћи да послује па ни да обавља активности које могу да стварају приход предузећу. Ако предузеће има велики износ на рачуну у дужем периоду, то значи да капитал стоји неискоришћен и да менаџерски тим не зна да управља финансијским средствима. У основи, ако предузеће има велики износ готовине која му није потребна за

текуће пословање, тада се очекује да се тај капитал уложи у пословање које ће да га увећа. Ако се новац инвеститора не користи за стварање профита, већ стоји на рачуну предузећа, тада треба да се очекује да инвеститори узму свој улог. Или, ако имате пуно готовине на рачуну а подигли сте кредит код банке, то значи да непотребно плаћате камате и трошите оснивачки улог уместо да га оплођујете. Чак и када су приходи и трошкови такви да биланс успеха показује да сте позитивни и да стварате профит, то још увек не значи да имате предузеће које је способно да се одржи на тржишту. Ако ви морате одмах да платите за материјал као и раднике, а вама не плаћају они којима продајете производ или услугу, врло брзо ћете морати да зауставите пословни процес зато што не можете да испуните своје обавезе. Ништа вам не помаже што имате и тржиште и купце који желе да купе ваш производ, ако нисте наплатили од купаца пре него што ви морате да платите сопствене обавезе. Готовински ток има задатак да покаже да ли можете да обављате свакодневне послове и да имате довољно "кеш новца" у руци и да приходи (*inflow*) већи од расхода (*outflow*) .

Може да се догоди да вам инвеститор затражи да прикажете готовински ток по месецима а не само годишње. Ако у дужем временском периоду имате негативан нето прилив (што значи да вам недостају финансијска средства), то је знак за узбуну и хитно тражење излаза из тешке ситуације. Наравно да увек можете да подигнете кредит код банке да бисте покрили минус на рачуну, али тада имате додатни трошак за камате а морате и да имате гаранције да ћете да вратите позајмљени новац. Ако сте ставили кућу или стан под хипотеку да бисте добили кредит, а време негативног прилива се продужава тако да не можете да плаћате банкарске рате, остаћете без имовине, целог пословања и шансе да повратите изгубљени новац. Ништа не вреди што имате савршен бизнис план, перспективно тржиште, добар производ. Зато је анализа готовинског тока веома битан део финансијског плана.

Предности електронског пословања су у томе да често немате проблем са готовинским плаћање. Наиме, ако се продаја обавља преко Интернета, купац прво мора да уплати електронским путем за производ или услугу па тек онда ви вршите испоруку или услугу. Уобичајено је да купац прво плати па ви тек онда правите трошкове. У сваком случају, ако ваше пословање нема велике проблеме са готовинским током, то је изванредна карактеристика коју обавезно истакните у бизнис плану.

7.10. Шта се приказује у табели економски ток а и како се добијају подаци за ову табелу?

Економски ток у бизнис плану показује профитабилност пројекта: колико бизнис генерише готовине када се искључе извори финансирања. У Табели 8 је дат пример економског тока.

Табела 8. Економски ток.

Елементи		Године века пројекта			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
I	Укупни приливи	57 910	209 110	437 510	620 210
1	Укупни приход	0	153 100	383 400	568 000
2	Остатак вредности пројекта	57 910	56 010	54 110	52 210
	Основна средства	5 700	3 800	1 900	0
	Обртна средства	52 210	52 210	52 210	52 210
II	Укупни одливи	52 210	115 810	183 585	259 193
3	Инвестиције	52 210	54 110	56 010	57 910
	Основна средства	0	1 900	3 800	5 700
	Обртна средства	52 210	52 210	52 210	52 210

4	Пословни расходи	0	51 756	100 160	161 494
5	Обавезе из добити	0	9 944	27 415	39 789
III	Нето приливи (I – II)	5 700	93 300	253 925	361 017

Као и у случају са претходном табелом, и табела са економским током преузима све бројне податке из већ раније попуњених табела. Подаци о приходима и расходима, основним или обртним средствима су раније израчунати.

7.11. Шта се приказује у табели Време повратка инвестиционих улагања?

Време повратка инвестиционих улагања показује за колико година ће средства уложена у бизнис да се поврате; у ком периоду ће да отплати сами себе. Пример израчунавања времена повратка инвестиција дат је у Табели 9.

Табела 9. Време повратка инвестиционих улагања.

Година у веку пројекта	Инвестиције		Нето примици у пословању		непокривени део инвестиције (5 – 3)
	Годишњи износ	Кумулатив	Годишњи износ	Кумулатив	
1	2	3	4	5	6
0	117 210	117 210	5 700	5 700	-111 510
1	0	117 210	93 300	99 000	-18 210
2	0	117 210	253 925	352 925	235 715
3	0	117 210	361 017	713 942	596 732

Из примера се види да су инвестициона средства практично враћена на крају прве године. Друга година генерише значајан профит а трећа већ улази у период константних прихода.

7.12. Шта садржи Завршна анализа финансијског плана?

Када урадите све табеле у финансијском плану, остаје да урадите још неколико задатака да би бизнис план био комплетан.

Део финансијске анализе треба да се унесе у извршни резиме. Зависно од тога коме је намењен бизнис план, финансијски део ће бити детаљнији или само у основним цртама. Наравно, и овај део мора да буде у сагласности са претходним закључцима из анализе тржишта и конкуренције. Банкарски одбор треба да уверите да вам да повољан кредит јер ћете као његов успешни комитент бити стални извор прихода банке. Међутим, ако тражите нереалне услове и позајмице које нису адекватне вашем пословању, тада ће и банка одобрити лошије услове кредитирања. На пример, ако тражите кредит на три године са грејс периодом од годину дана, а ваш бизнис план показује да је време повратка инвестиција годину дана, тада практично тражите да вам банка одобри кредит који ће непотребно бити на вашем рачуну. Тиме показујете да не знате да управљате финансијама па ће банка користити ваше незнање да заради на вама са вишим каматама или неповољним курсним клаузулама. Ако је бизнис план неуверљив, банка ће тражити додатне гаранције па можете да дођете у ситуацију да продајете кућу за трећину вредности само да бисте подмирили дугове.

Ако сте накнадно мењали податке у табелама у финансијском плану, процените да ли сте те податке променили и у осталим деловима текста а посебно у извршном резимеу. Ако сте повећали број продатих производа у финансијском плану у односу на број који сте добили у анализи тржишта, то ће искусни инвеститори лако да уоче. Тиме стварате утисак да сте подешавали податке и да бизнис план није тачан.

Неки аутори препоручују да се на крају сваког дела, па и финансијског, напише кратак закључак. Завршни пасус мора да буде кратак, информативан и, оно што је најважније, оптимистички написан. Напишите и шта очекујете од онога коме је бизнис план намењен а афирмативан стил писања треба да подстакне читаоца да подржи ваше идеје. Никако не смете да завршавају поједине делове плана са негативним ставовима и да доводе у сумњу цео бизнис план.

Када саставите све делове бизнис плана, прочитајте да ли чине целину како по стилу тако и по подацима. Проверите да немате граматичке грешке и да ли су сви бројеви тачни са ознаком валуте (динари или еври). Замолите некога, ко неће одати ваше пословне идеје, да прочита бизнис план. Неко ко први пут чита има веће изгледе од вас да открије штампарске грешке. После толико писања и тешког рада, ви читате оно што мислите да треба да пише.

7.13. Шта садржи поглавље Ризици у бизнис плану?

У овом делу треба да опишете кључне претпоставке на којима се заснива ваше пословање. Након тога треба да набројите све факторе који могу да угрозе ваше пословање. Посебно опишите који су спољашњи ризици а посебно где видите да могу да настану проблеми због интерних слабости предузећа.

Када сте идентификовали ризике, предложите решења која треба да спрече негативне утицаје или барем да ублаже неповољне утицаје:

- Предложите резервне варијанте за случај да се пословање не одвија према плану.
- Размотрите могућност да производите неке алтернативне производе или да пружате неке друге услуге (у складу са тиме за шта је предузеће оспособљено да ради).
- Планирајте партнерске односе са свима који учествују у производном ланцу али и стратешка партнерства са сличним или сродним организацијама.
- Предложите начин изласка из посла са минималном штетом у случају неуспеха у спровођењу бизнис плана (продаја основних средстава, продаја или уступање патентних права).

Ако имате план Б, онда је овде место у бизнис плану где треба да га опишете. Сви знају да нема бизнис плана који сигурно води до успеха, али већ сада треба да знате шта ћете да радите ако се план не остварује успешно.

Нека од питања на која можете да дате одговор у анализи ризика су следећа:

- Ако је потражња мања од планиране, колико може да буде мања а да предузеће ипак преживи и опстане на тржишту?
- Да ли имате спремна решења ако се план не одвија предвиђеном динамиком?
- Ако су приходи мањи, да ли могу да се смање трошкови тако да се оствари профит.
- Да ли и колико дуго може предузеће да се одржи на тржишту са смањеним приходима?
- Да ли је план робустан или је осетљив на разне непредвидиве ситуације?
- Да ли постоји могућност да се примени другачији пословни модел од изабраног?

Предавање 8 (први део). Елементи пословног процеса

8.1. Објаснити како се врши управљање односима са купцима и парадигму један на један маркетинг?

Под појмом "управљање односима са купцима" подразумева се пословни систем који организовано управља односима са купцима (*Customer Relationship Management, e-CRM*). То је сложени систем контроле односа између предузећа и потрошача који се примењује у електронском пословању.

Три основне тачке ослонца су:

- **аутоматизација продаје,**
- **подршка купцима који су већ куповали производе предузећа,**
- **управљање маркетингом на основу најновијих научних и техничких решења.**

Све активности су усмерене ка потрошачу и то на свим нивоима пословања. На пример,

- **омогућено је да сваки потрошач може сам да бира производ** на основу исказаних жеља – самопослуживање (*self-service*),
- **рекламни садржај који се нуди познатом купцу се аутоматски генерише** на основу архивираних историје обављених куповина а не само исказаних жеља,
- **нуди се начин плаћања који одговара купцу** а не сви начини плаћања.

Овај вид пословања фаворизује **један на један маркетинг** (*one-to-one marketing*). Суштина је да се **генерише уникатни садржај за сваког купца у складу са предвиђањима** шта жели да купи, уместо да се пружа идентична понуда свим купцима.

Интернет је место на коме потенцијални купац у делићу секунде може да напусти вашу виртуелну продавницу и да га тиме дефинитивно изгубите. Купци преко Интернета често немају стрпљења да чекају на ваш одговор док не добију понуду производа коју су тражили. Ако истовремено у више прозора на монитору свог рачунара претражују где ће нешто да купе, они који први понуде производ имају највећу шансу и да продају. Ако желите да будете први у понуди, морате да користите најновија софтверска решења која по различитим критеријумима могу да процене што је то што купац жели а ви можете да понудите. С обзиром да оваква решења могу да буду скупа, добро је да се размотри заједничко улагање у развој интелигентног система продаје преко Интернета са предузећима која нуде комплементарну робу.

[1] страна 1.

8.2. Објаснити појмове Интранет, Екстранет, рад на даљину, виртуелни тимови и виртуелне корпорације?

Рачунарска мрежа је група рачунара који међусобно могу да размењују податке, или да заједнички користе програме и друге заједничке ресурсе. Интернет је јединствена рачунарска мрежа свих рачунарских мрежа света. У ширем смислу, Интернет је скуп свих повезаних рачунара и рачунарских мрежа, правила и договора за њихов заједнички рад, доступних информација и ресурса, као и корисника и администратора умрежених рачунара.

Интранет је приватна мрежа рачунара која је заснована на Интернет технологији. То је нека врста малог локалног Интернета. Када се каже да је то **приватна мрежа**, подразумева се да **могу да је користе само они који имају право за то** – на пример запослени једног предузећа. Ова мрежа може бити повезана са Интернетом и интранет је у

суштини део Интернета. За повезивање рачунарских мрежа, које могу да користе различите протоколе, користи се посебан хардвер који се назива гејтвеј (*gateway*).

Интранет је део екстранета а преко њега је повезан са Интернетом. Део интранета је доступан само у локалној рачунарској мрежи а не и преко Интернета. Део податка и пословних ресурса је доступан као екстранет тако да се тим ресурсима може приступити из било које тачке Интернета.

Интранет и екстранет могу да се користе као огласна табла за разна обавештења запослених: на пример, обавештења синдиката, обавештења радницима од стране менаџерског тима о радним-нерадним данима, обележавањима јубилеја предузећа, важним догађајима у предузећу као што су промена власничке структуре, туристичке информације за одмор и рекреацију, аукцијске продаје, размена савета и искуства.

Интранет може да се користи за акумулацију знања о предузећу: на пример, телефонски именик и адресар запослени, лични подаци о запосленима, подаци о предузећу и партнерским организацијама, нормативна акта, експертско знање, документација, стандарди, извештаји, узорци пословних писама, пословна политика предузећа, формулари, одговори на често постављана питања о предузећу и производима.

Интернет, интранет и екстранет омогућавају да постоје **виртуелне организације**. Виртуелне организације могу да буду **предузећа, не-профитне организације или организације које се баве едукацијом** а своје услуге пружају преко Интернета. Виртуелан организација може да буде формирана од већег броја учесника, предузећа или појединаца, тако да свако има свој удео у сервису који се обезбеђује и свако од учесника има неку корист. Стварно место пословања и географска позиција нису од значаја за пословање. Назив виртуелни проистиче из чињенице да ове организације постоје, у делу или у целини, само на Интернету.

Виртуелна предузећа (*Virtual Enterprise, VE*) су она која су настала **привременим удруживањем и јединственим наступом на тржишту** (као да је једно предузеће) а која су удружила искуство, способности и ресурсе да би одговорили на потребе потрошача преко Интернета. То значи да радно место запосленог у некој фирми не мора нужно да буде на физичкој локацији на којој се налази предузеће. Запослени могу да извршавају своје задатке са једног места, па чак и из свог стана, а да услуге пруже корисницима у име више различитих предузећа и организација. Овим видом рада на даљину могу се значајно смањити трошкови пословања и проширити географска област на којој се пружа нека услуга.

Концептом виртуелне корпорације, више организација може пружати исту услугу на ширем простору, па и у целом свету. Група појединаца може да удружи свој рад преко Интернета и да формира виртуелни тим, који свакодневно, па и 24 часа дневно, може да ради на решавању заједничких задатака. Размена информација може да буде преко имејла, али и неком врстом видео конференције. На пример, коришћењем Интернета може се остварити телефонска конференцијска веза, а повезани рачунари омогућавају да сви учесници виде на својим мониторима садржај екрана других учесника у послу. За разлику од класичне видео-телефоније, учесници чују гласове свих учесника а уместо њихових ликова гледају одређени део приказа на монитору других учесника. Цена оваквих разговора може бити нижа и од цене локалног телефонског позива, иако се учесници састанка налазе у различитим државама и на различитим континентима.

[1] страна 1.

8.3. Шта су системи за управљање садржајем?

Системи за управљање садржајем (*Content Management System, CMS, e-CMS*) су компјутерски софтверски системи који олакшавају организовано стварање документације и других садржаја ради заједничког коришћења и управљања подацима од стране већег броја

учесника у послу. У ужем смислу, овај термин се користи за *Web* апликације у којима се користи клијентски софтвер за обраду и стварање комплексног садржаја преко *Web* сајта. Ови системи се користе и за архивирање документације предузећа као што су упутства за руковање, техничка документација о производима, упутствима за продају, и слично.

Први пут се појавио термин "системи за управљање садржајем" или (*content management system, CMS*) 1995. године када је фирма *CNET* понудила овакав систем за комерцијалну употребу. Систем се користио за управљање сајтовима на Интернету (*website publishing and management systems*). У почетку су *CMS* развијани у самим предузећима која су се појављивала на Интернету, а која су и стварала садржај који је објављиван на Интернету. Од тада су се ови системи значајно развили и сада укључују и друге технолошке процесе, као што су *Web* портали (*portal systems*), *Wiki* системи (*wiki systems*) и *groupware* системи (*web-based groupware*).

Портали (*Web* портали) су сајтови на Интернету који обезбеђују разне могућности прилагођене потребама посетиоца сајта као и усмеравање ка другим садржајима на Интернету. Они су пројектовани тако да користе дистрибуиране апликација, различит број и типове рачунара и софтверских решења, тако да се омогућује услуга из великог броја различитих извора. Пословни портали омогућавају да се радни простор и опрема заједнички користе од већег броја учесника. Пословни портали омогућавају да лични компјутери, *PDA* уређаји, и мобилни телефони буду интегрални део пословног система.

Системи који се називају *Wiki* системи су *Web* сајтови који омогућавају да посетиоци додају, бришу, мењају, или на било који други начин учествују у стварања садржаја на том сајту. Често, није потребно ни да се региструјете да би учествовали у стварању садржаја на тим сајтовима. Првобитни назив овог појма настао је од хавајске речи "*Wiki*" која значи "брз". Касније се користи и као скраћеница за "*what I know is*" као име за место на коме се архивира знање већег броја особа.

Системи који се називају *web-based groupware* обезбеђују интерфејс групи људи да заједнички користе неку рачунарску опрему или софтвер (*collaborative software*) са циљем да остваре заједнички циљ или реализују посао у коме имају заједнички интерес.

Постоји више типова система за управљање садржајем:

- Системи за аутоматизацију прављења садржаја доступног преко Интернета, као што је *Wiki* систем.
- Системи за аутоматизовано управљање садржајем који се користе у електронском пословању.
- Интегрисани велики системи за управљање садржајем који се користе за управљање документацијом и садржајем документације предузећа.
- Системи за управљање дигиталним медијима, као што су видео, графика, маркетиншки материјали, слике, мултимедијалне презентације (посебно се води рачуна о томе да електронски записи могу бити лако и неповратно уништени).
- Системи за управљање писаним материјалима као што су упутства за употребу, књиге, референце, чланци из новина и стручних часописа.
- Системи за учење, и генерално, за обуку преко Интернета.
- Системи за стварање општег садржаја преко Интернета, као што су системи за генерисање графика.
- Разни пословни системи, на пример, за проналажење садржаја, анализу података, архивирање одређених података по корисничким захтевима, чување и дистрибуција података, контролу протока информација.

Интегрални део системи за управљање садржајем су не само рачунарска опрема већ и софтвер и фајлови са подацима и програмима.

[1] страна 1.

8.4. Шта је канцеларија без папира?

Канцеларија без папира (*paperless office*) има за основни циљ да се **смање трошкови који се односе на употребу папира у пословању**. Међутим, није циљ да се смање трошкови кроз смањење директних трошкова за папир, већ **кроз начин рада**. Наиме, уместо да се ради писана верзија неког извештаја, који се затим шаље курирском службом (због поверљивости докумената), извештај може бити послат електронским путем, на пример коришћењем имејла. **Уштеда је у томе да није потрошен папир, али нису плаћени ни трошкови поштарине** који могу да буду значајно високи. **Време** које прође од писања извештаја до доласка код онога коме је упућен је смањено на неколико минута, док би класичним поступком извештај путовао и неколико дана (извештај мора да се заведе, да се прати његов транспорт, и коначно на месту пријема да поново буде заведен у одељењу за пријем документације). Време и **ангажовање службеника** који шаљу, примају и разносе документацију је такође трошак за свако предузеће.

Запослени може да **попуни формуларе** преко Интернета и да остави електронске податке на одређеном месту. Онај коме се упућује материјал, на основу обавештења да је извештај урађен, преко Интернета може да приступи подацима и да их прочита. Ако је у изради и анализи извештаја укључен већи број сарадника, тада уместо штампања великог броја примерака постоји само јединствена база података на неком рачунару. Они који су заинтересовани за поједине делове извештаја, када приступе рачунару на коме су подаци, могу да прочитају само онај део који је њима намењен.

Ако је у питању радна верзија неког пројекта, тих верзија може да буде пуно. Штампање сваке од верзија, дистрибуција, и поновна обрада кроз мењање података, може да направи не само трошак већ и да се појави проблем складиштења огромне количине папира.

Једна од најзначајнијих предности канцеларије без папира јесте **претраживање документације**. Постоје посебни програми који могу да направе индекс свих речи из електронских докумената. Када је потребан тачно одређени документ у коме се налази неколико кључних речи, тада у року од неколико секунди можете добити списак свих докумената са траженом комбинацијом речи. У случају папирни верзија, претраживање по неколико стотина хиљада страна може бити скупо и неефикасно.

Многа предузећа већ имају богату архиву. Некада су прављени микрофилмови да би се сачували сви документи из претходног периода. Данас је могуће да се скенирањем папирних верзија докумената комплетна архива из целог пословања смести на један *CD* или *DVD* медијум. Код скенирања, документ се памти као слика и није могуће да се индексирају појмови. Међутим, савремени апарати за скенирање имају и посебне програме који могу да генеришу текстуални садржај на основу писаног документа, тако да се добија електронска верзија документа која је погодна и за индексирање и претраживање.

Шта се дешава ако нестане струја? Многи рачунари имају сопствено батеријско напајање и приступ подацима је могућ преко *CD* и *DVD* медијума или флеш меморија. И у канцеларији, и на путу, подаци стоје увек на располагању. Уместо да са собом носите комплетну папирну документацију, преносни рачунари могу да служе за приступ комплетној архиви предузећа.

Електронско пословање је довело до револуционарних промена у пословању. Канцеларија без папира је вишеструко убрзала приступ пословним подацима и смањила трошкове. Нажалост, ваши подаци нису сасвим сигурни. И они којима није дозвољен приступ вашим подацима, могу да користе савремену опрему и софтвер да би дошли до

ваших података. **Заштита података**, без обзира да ли су архивирани или се преносе преко Интернета, постали **су главни проблем пословања**. Постоје специјализоване организације које се баве проблемом заштите података, од уништења или неовлашћеног приступа. Ако желите да осигурате успешно функционисање вашег предузећа, и ви морате да користите услуге специјализованих организација за заштиту података.

[1] страна 1.

8.5. Шта је е-реторика?

Е-реторика је изражавање прилагођено електронском пословању. Састоји се у избору речи и саставу реченица тако да се сажето представе производи и услуге. Без обзира да ли се порука шаље електронском поштом или *SMS* путем, или се ради о тексту на сајту, информација мора да буде пренета језгровито и јасно. Већина купаца нема времена нити жели да губи време читајући обиман текст да би дошла до тражене информације. Свака реченица мора да заинтересује потенцијалног купца, а затим свака наредна да га усмерава ка вашем бизнису. Ако садржај текста није концизан, јасан и информативан, постоји опасност да неповратно изгубите потенцијалног купца.

На пример:

- Користите речи које се често срећу у говору.
- Избегавајте изразе који су превише стручни. Избегавајте фразе (еуфемизме) ако постоји једна реч која исто значи.
- За исте појмове користите увек исту реч а не синониме (није циљ да имате леп стил писања без понављања истих речи, већ да са минималним бројем речи потрошача информишете о својим производима).
- Користите једноставну граматику.
- Избегавајте китњаст стил и реченичне украсе који не доприносе информативном садржају.
- Говорите у активу, непосредним језиком.
- Избегавајте сложена времена у реченицама.
- Више краћих реченица је боље од једне која носи исту информацију.

Користите истакнуте наслове или уоквирене текстове за важне поруке. Препоручује се да користите снажне и сугестивне речи које подстичу потрошача на куповину. Избегавајте осетљиве садржаје који могу да буду увредљиви за неке етничке групе или по верском основу. Избегавајте негативне и негативан садржај. Подразумева се да немате језичке и граматичке грешке.

Предавање 8 (други део). Елементи пословног процеса

8.6. Шта је е-презентација?

Прављење ефектне презентације, у суштини, и није изузетно тежак посао. У овој књизи сте могли да прочитате многа конкретна упутства за израду појединих делова плана. И за ефектну презентацију бизнис плана, довољно је да се придржавате стандардних процедура.

Правила су слична као и за већи део израде бизнис плана. Најпре сазнајте за кога пишете бизнис план и ко ће оцењивати вашу презентацију. Према публици се одређује и садржај и стил излагања. Сазнајте шта они очекују од вас (на пример, да их убедите да је ваш план добар или да ли сте способни да budete лидер у послу). Какав став имају и какве су им навике (млађи, или старији и конзервативнији). Који ниво знања поседују (да ли су техничка

лица или банкарски службеници). Нека од питања која можете да поставите себи при анализи оних којима треба да се обратите могу да буду:

- Ко ће да слуша ваше излагање? Које су њихове професионалне или службене позиције? Која је њихова улога на састанку? Колики је њихов стварни утицај? Какав је ниво њиховог образовања?
- Шта знају о вашем пројекту? Колико познају стање у вашој индустријској области? Колико су фамилијарни са техничким терминима? Да ли су већ прочитали ваш план?
- Шта се очекује од њих да ураде после вашег излагања? Шта се налази у вашем пројекту а што би било интересно за њих? Да ли очекују да их убедите у користи које имају ваши производи за потрошаче? Да ли желе да сазнају колико може да се заради на вашој пословној идеји? Да ли они доносе одлуку и треба да изаберу неколико од већег броја предлога?

На пример, претпоставимо да свој е-бизнис план треба да представите банкарском одбору. Прво треба да изнесете кратак преглед вашег плана и ваша очекивања. Немојте да износите детаље, они се налазе у писаној верзији бизнис плана. Међутим, немојте ни да се фокусирате само на један део; само на маркетинг, финансије или како изгледа ваш *Web* сајт. Потребно је изложити цео план са свим деловима који су битни за успешно пословање. Потребно је да "продате идеју" из бизнис плана. Најважнији је завршни слајд. Објасните финансијски план и специфицирајте свој захтев за потребним новчаним средствима.

Контролишите време излагања. Распитајте се пре презентације колико времена имате на располагању. Будите сигурни да ћете изложити своје излагање на време и оставите довољно времена да вам поставе питања.

Ако је мало времена за излагање, тада само једна особа треба да презентира (излаже) бизнис план. То је најбоље за све презентације које не трају дуже од 15 минута. Међутим, ако презентација плана траје дуже, тада је оптимално време од 10 до 15 минута по једној особи која презентује план. Разлог да укључите већи број излагача је тај да је онима који слушају интересантније да виде већи број особа, а не монолог. Осим тога, тиме уверавате инвеститоре да иза плана стоји цео тим а не једна особа. То уједно значи да сте расподелили обавезе између чланова вашег тима и да је свако од њих подробно обавио свој део посла – једна особа тешко може да буде експерт за све.

Сувише кратко време по једном излагању, на пример од по неколико минута, више личи на манекенску представу; публика неће моћи да се концентришу на садржај бизнис плана. Уместо тога, сви чланови тима могу да се појаве по завршетку излагања једне особе и да буду на располагању за одговоре на питања. Поделите задатке ко ће од чланова екипе да одговора на коју врсту питања; неко је за маркетинг, друга особа за конкуренцију, трећа за финансије. Немојте пред публиком да се договарате ко ће шта да прича. То појачава повољан утисак о вашем предузећу, о доброј организацији и уиграном тиму. Осим тога, тиме можете да избегнете да особа која је ефектно изложила бизнис план, не зна да одговори на питања инвеститора.

Пре презентације поделите одштапану верзију свог излагања. На једној страни може да буде три или шест слајдова. Када да поделите копије презентације: пре или после излагања? Неки предлажу да их поделите пре презентације тако да би слушаоци могли да прате ваше излагање и да забележе коментаре на папирним копијама. Међутим, неки чланови комисије којој излажете план, уместо да прати ваше предавање проучаваће ваше слајдове и неће поклањати пажњу вашем излагању. Ако се на вашим слајдовима налазе интересантни детаљи, нити ће моћи да прате ваше излагање нити ће моћи да се сконцентришу на одштапане слајдове. Па ипак, и поред тога што можете да скренете пажњу са свог излагања на писани материјал, сматрамо да је боље поделити одштапане слајдове пре излагања.

Своју презентацију можете да направите да буде веома добра ако се придржавате следећих правила о томе како да изложите свој бизнис план:

- Најпре кажите укратко основне податке о томе шта ћете да причате (у једној или две реченице) па тек онда испричајте то што сте планирали. На крају поновите суштину тога што сте рекли. То се односи на делове презентације али и на целу презентацију: У уводу објасните зашто сте све то радили, у разрази изложите детаље, и на крају изложите закључак у коме поновите најважније што сте урадили. Најчешће се после насловног слајда налази један слајд са садржајем презентације.
- Не заборавите да у сваком електронском документу попуните податке у делу који се зове *Properties*. На пример, обавезно попуните поља са називом презентације (*Title*), описом чиме се презентација бави (*Subject*), именима аутора (*Author*), одговорним лицем које је тражило да се уради овај документ (*Manager*), називом предузећа (*Company*), а можете да попуните и друга поља као што су кључне речи (*Keywords*) или коментари (*Comments*) у којима можете да опишете где се држи излагање, датум презентације или коме је намењен документ.
- Први слајд презентације је насловни слајд. На њему је тема излагања, лого предузећа, и име онога ко излаже (или више имена ако има више излагача). Препоручује се да напишете и коме је намењена презентација (на пример кредитном одбору, обавезно напишите и име банке) као и датум излагања. Искористите овај слајд да испричате неколико речи о себи, кажите своје име и улогу у пројекту.
- Други слајд је преглед излагања (*overview, agenda*) у коме изнесите појединости о садржају презентације. Када испричате шта је то што ће присутни да сазнају из ваше презентације, обавезно обавестите присутне да ће моћи да постављају питања током или на крају излагања.
- Трећи слајд је почетак разраде. Први утисак је веома битан и овај део мора да се одликује нечим посебним. На пример, почните статистичким подацима који показују да је ваша пословна идеја супериорна. Неки запањујући податак о кретањима на тржишту (на пример, екстремно високе стопе раста електронског пословања у вашој области). Алтернативно, започните питањем које има театарални ефекат. Смислени хумор или пар реченица које личе на поверавање неке тајне може да створи пријатну атмосферу. Стих из неке песме је примеренији ако је публика конзервативнија.
- Ако баш морате да користите техничке или стручне термине и скраћенице, тада их објасните одмах на почетку (ако се користе током целог излагања). Избегавајте скраћенице које нису опште прихваћене само зато да бисте смањили количину текста. Ако су неке скраћенице сличне, публика ће брзо изгубити концентрацију и неће разумети о чему причате. Ако се неки термини појављују само једном, нема сврхе да дајете и објашњења и скраћенице. Оставите у тексту само интегрални назив да би заинтересовани могли да се сете шта значе појмови из ваше презентације када накнадно читају вашу електронску верзију презентације.
- Употреба слика и анимација се препоручује за ефектну презентацију. Међутим, слике и анимације могу да скрену пажњу публике на технички изглед презентације и тада се неће посветити садржају вашег излагања.
- Употреба хумора се препоручује само ако је умерен и прилагођен теми презентације. Некада хумор може да има негативне ефекте јер никада не знате да ли то може да побуди негативне реакције код публике. Хумор на сопствени рачун може да буде симпатичан али тиме представљате себе као особу која је пријатна али и не баш професионална.

- Свака логичка целина мора да се заврши истицањем шта сте им управо испричали. Немојте да чекате да публика сама изведе закључак из ваших података. Ви треба да каже шта је то што следи као закључак из претходно изложене материје. У једној или две реченице кажите шта сте им управо испричали на том слајду или претходној групи слајдова ("*tell them what you told them*"). На крају целе презентације, поновите најважније елементе на једном слајду и нека тај слајд остане последњи. Немојте да оставите последњи слајд са текстом да се захваљујете на пажњи. Нека све време, док се постављају питања или док се не појави следећи излагач, остане приказ ваших најважнијих закључака.
- Када дође време да одговарате на питања публике, поновите питање тако да сви чују које је питање постављено као и да би ономе ко је питао потврдили да сте разумели његово питање. Уколико нисте сигурни да знате одговор на питање, реците да нисте у могућности да одговорите али да ћете да покушате да сазнате одговор и тада ћете да га обавестите. Ако би одговор био преопширан, реците да ће одговор добити након презентације. Позовите присутне да вам питања пошаљу имејлом и реците да ће накнадно добити одговор. Ако су питања злонамерна, немојте да улазите у расправу – реците да то није тема вашег предавања и да можете да наставите разговор након предавања, а да се сада остави могућност другима да поставе питања.
- Контролишите време излагања и време одговора на питања. Да је крај ваше презентације, публика ће сазнати када кажете "последње питање?" ("*last question please*").
- Тек после тога се захвалите свим присутним на времену и пажњи.

Уочили сте да се многе презентације значајно разликују по форми. Ево неколико сугестија за добру форму презентације:

- Користите слова величине која није мања од 22 поинта (*point*) за основни текст. Наслови слајда треба да буду најмање 32 поинта.
- За текст се препоручује тип слова *Helvetica* или *Arial*, а за наслове *Times Roman* или *Book Antiqua*. Наслов и текст треба да се разликују по величини, типу и боји слова.
- За истицање, користите подебљана слова или укошена слова. Немојте да цели делови текста буду истакнути; препоручује се истицање једне речи, или једне најважније карактеристике, по једном слајду.
- Максималан број речи по једном слајду је 36.
- За раздвајање текста користите тачке (*bullet points*, "*talking points*") или специјалне ознаке са леве стране уместо параграфа. Препоручује се од 3 до 7 тачака по слајду.
- После сваке тачке употребите велико или мало слово, али код свих тачака исту врсту слова.
- Граматичке и словне грешке остављају лош утисак. Текст мора бити коректно написан и разумљив.
- Избегавајте сјајне боје и велики број боја. Две боје слова по слајду су најбоље. Слова и позадина морају да имају јак контраст. Ако је позадина слајда тамна, слова морају да буду светла (немојте да користите плава слова на црној позадини, или црвена слова на зеленој позадини). Избегавајте употребу само основних боја за текст и позадину (немојте да користите црвена слова на плавој позадини).
- Када завршите израду електронске верзије презентације, архивирајте најмање две копије са различитим именима фајла, и то на два различита медијума (на пример, на два компакт диска, на флеш меморији и једном диску). Једна копија у имену има идентификацију да је тренутна важећа верзија, а друга да је претходна верзија. Ако уз

назив фајла додате и датум, тада на основу датума који је саставни део имена фајла можете да знате која је верзија важећа а која је претходна. Ако имате два диска, означите их тако да разликујете који је радни а који са копијом презентације.

- Онлајн архивирање презентације такође може бити од користи. Пребаците вашу презентацију на Интернет, тако брзо можете да је пошаљете заинтересованом слушаоцу. Алтернативно, оставите презентацију на серверу одакле ће моћи да се преузме, а слушаоцима пошаљите само Интернет адресу.
- Приликом излагања, оставите довољно светлости у просторији да би публика могла да прибележи коментар или се припреми за постављање питања. Ако је мрачно, неки посетиоци могу и да задремају током вашег излагања.
- Током излагања, немојте да читате са слајдова. Слајдови служе публици да лакше прате излагање и да уочи шта је то што је важно у материји коју излажете.
- Немојте да читате текст са монитора или са папира. Можете да имате припремљене забелешке које користите да се подсетите да ли сте све рекли, али то не значи да треба да читате текст.
- Окрените се ка публици. Пратите како публика прихвата ваше излагање. Немојте да гледате на екран (пројекционо платно) или да окрећете леђа публици. Повремено можете да баците поглед на слику коју посматра публика да би проверили да причате о томе што одговара слици.
- Немојте да показујете штапом. Користите ласерске светлосне показиваче. Показујте на слику само ако је то неопходно. Немојте да окрећете ласерски показивач ка публици.
- Обраћајте се свима или бар најважнијем делу публике. Немојте да гледате ка зиду или само у једну особу. Када гледате неку особу, гледајте је право у очи. Покушајте да уочите како публика реагује на ваше излагање.
- Ако имате времена, покушајте да заинтересујете публику да се активно укључи у ваше излагање. Питајте их нешто, урадите интерактивни пример кроз серију кратких питања и одговора, понудите им узорак производа.
- Немојте да стојите. Лагано се крећите док причате. Ако се брзо крећете, публика ће изгубити концентрацију.
- Стил облачења треба да буде за нијансу формалнији, званичнији, од тога како очекујете да буде обучена публика. Не препоручује се да обучете свечано одело ако је публика у летњој гардероби, као ни обрнуто.
- Гестикулације рукама и телом се препоручују, ако су умерене. Не препоручује се држање руку у џеповима. Немојте да држите у рукама предмете који нису у вези са излагањем.
- Ако приметите да је публика уочила вашу грешку, одмах урадите исправку.
- Ако је презентација дужа, рецимо дужа од 45 минута, направите паузу да би публика могла да се одмори.
- Завршите излагање на време. Ако сте на почетку излагања рекли до када ће бити предавање, немојте да прекорачите време презентације.

И коначно, за добру презентацију важна је добра припрема. Најбоља припрема је ако више пута вежбате своје излагање. Ако наступате пред инвеститорима, пре тога изложите свој план пред својим колегама са посла. Можда ће они уочити неке недостатке ваше презентације и саветовати како да ваше излагање буде још ефектније. .

8.7. Како се користи електронска пошта у електронском пословању?

Препоручује се да сваки продајни сајт има и аутоматизовано слање електронске поште од стране посетиоца сајта ка вашем предузећу. Имејл служи као нека врста вашег потписа и истовремено као адреса преко које може да се јави заинтересовани посетилац сајта. Препоручује се да први део имејл адресе садржи пуно име запосленог или службено име. Други део имејл адресе је име предузећа или име вашег домена на Интернету.

Непосредно пре имејл адресе упутите позив да вам се јаве или да информацију о вашем предузећу пошаљу свом пријатељу. Уместо имејл адресе, или паралелно са њом, оставите могућност да вам се посетилац јави преко формулара. Тиме аутоматизујете прикупљање података о посетиоцима вашег сајта и избегавате непосредно ангажовање сарадника на пословима који су важни али не и креативни.

Због огромног броја имејлова које добијају запослени у току електронског пословања, прималац имејла доноси одлуку да прочита или обрише имејл већ на основу прва два податка. Први контакт примаоца имејла је са именом онога ко шаље (*From To*, адреса пошиљаоца) и описом садржаја имејла (*Subject*, предмет).

Ако желите да неко прочита ваш имејл, пажљиво изаберите своју имејл адресу. Ако не попуните поље *Subject*, највероватније да ће ваш имејл бити обрисан одмах по испоруци. Избор доброг текста у пољу за предмет имејла, који је информативан и јасан, може да вам омогући брзи одговор или позитивну одлуку у вези са вашим захтевом.

У самом телу имејла (главни део у коме пишете свој текст) пишете у стилу који се препоручује за пропратно писмо бизнис плана.

8.8. Шта је бизнис модел и како се описује у бизнис плану?

Бизнис модел је метода која се примењује у пословању а којом предузеће остварује приходе неопходне да би се одржало на тржишту. Две кључне компоненте бизнис модела су вредност производа и модел остваривања прихода. Често, тешко је укључити извршне циљеве у само један пословни модел. На пример, основни пословни модел *Belgrade Top Gifts* је виртуелна трговина али исто тако обезбеђује корист за потрошаче и приходе од придруженог пословног модела кроз аукцијску продају. Не треба претеривати са великим бројем бизнис модела и довољно је остати на једном или два. Велики број бизнис модела може да буде знак инвеститорима да нисте способни да се усмерите на најважније и да у суштини ни један од модела не бисте знали да реализујете. Број бизнис модела за електронско пословање је веома велики и стално се предлажу нови модели:

- Професор *Michael Rappa* је разврстао преко 30 бизнис модела у девет категорија у *Business Models on the Web* (http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html).
- Професор *Lynda Applegate* је у *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers* дала детаљан опис пословних модела разврставајући их по приходу, цени и трендовима који утичу на развој модел (више информација се може наћи преко *amazon.com*).

Peter Weill и *Michael Vitale* су у књизи *Place to Space: Migrating to E-Business Models* (више информација се може наћи преко *amazon.com*) дали другачији приступ: уместо списка различитих модела, понудили су осам различитих атома модела који се могу комбиновати и тако генерисати било који од сложенији модела (као што се молекули састоје од различитих атома).

8.9. Каква је улога пословне стратегије у бизнис плану?

У овом делу е-бизнис плана треба да опишете основе на којима ћете градити конкурентску предност. Треба да дефинишите маркетинг стратегију за идентификоване циљне сегменте.

Производна стратегија садржи:

- карактеристике производа на основу процене потреба потенцијалног потрошача,
- конкурентске предности и зашто конкуренција неће моћи да копира производ,
- зашто је производ бољи од сродних производа на тржишту,
- колико је пословна идеја оригинална,
- шта је иновативно у пословној иницијативи,
- могућност појаве супститута и пословна стратегија ако се појаве супститути.

У пословну стратегију спада и стратегија цена (процена трошкова и опсег цена у коме је производ прихватљив на тржишту, како производ може да заради новац, каква цена се може тражити за производ и услугу у односу на трошкове, као и модели формирања цена).

Стратегија покривености тржишта укључује каква је планирана продаја, како ће тржиште бити снабдевано, какви су планирани дистрибуциони канали, каква је стратегија са добављачима, какве су могућности продаје преко Интернета.

Стратегија може да садржи преглед досадашњих контаката са потенцијалним купцима. Промотивна стратегија описује на који начин предузеће упознаје тржиште са новим производима и услугама. Важно је да знате како ће купци сазнати за ваш производ.

У оквиру укупне стратегије може да се обради и начин заштите интелектуалне својине.

Анализа тржишта, конкуренције и ширег окружења представља основу за реално постављање циљева пословања (у квантитативном и временском смислу) кроз бројке које показују, на пример, повећање обима продаје или профита. Кроз стратегију показујете где налазите изворе раста за предузеће. Стратегија значи да доносите одлуку о начину остваривања постављених циљева кроз избор конкретних активности.

Карактеристике добро утврђених стратегија су: тржишна усмереност стратегије, уважавање динамичности окружења (што захтева труд око идентификовања и сагледавања промена), обезбеђење да задовољите очекивања које има ваш потрошач, као и да остварите финансијске аспекте. Након што сте изабрали сопствену стратегију, упоредите је са стратегијом конкуренције и реакцијом конкуренције ако постанете препознатљив учесник на тржишту.

Пословна стратегија може да садржи стратегију даљег развоја производа и услуга, зато што без сталног иновирања свог пословања нећете моћи да издржите утицај конкуренције. Стратегија може да образује различите аспекте производа. На пример, стратегија на бази основних вредности које производ има, стратегија на основу тога шта потрошачи очекују, или стратегија изненађења која треба да придобије купце.

Предавање 9. Извршни резиме бизнис плана

9.1. Шта је извршни резиме е-бизнис плана?

Извршни резиме је скраћени опис кључних делова целог е-бизнис плана. Намена резимеа је не само да објасни основе пословања већ да информише и одушеви или барем заинтересује инвеститора и оне којима је намењен. Ако после читања резимеа, инвеститори или менаџерски тим разумеју о чему се ради у бизнис плану, и пожелеле да прочитају цео бизнис план, тада је извршни резиме остварио циљ.

Као минијатурна верзија е-бизнис плана, резиме садржи све кључне податке и најмање једну до две најзначајнијих чињеница из сваког дела бизнис плана.

[1] страна 1.

9.2. На која питања Извршни резиме треба да пружи одговоре?

Извршни резиме треба да пружи одговоре на следећа питања:

- Који су разлози опредељења за изложу пословну делатност?
- Која је пословна делатност у питању и зашто баш та делатност?
- Који пословни модел је примењен?
- Које су пословне могућности?
- Шта је јединствено у вези са пословањем?
- Који су изабрани циљни потрошачи?
- На који начин ће бити задовољене потребе потрошача?
- Да ли су производ или услуга прихватљиви за потрошача?
- Да ли је вредност за потрошача јасна и стварна?
- На чему се заснива маркетиншка стратегија?
- Какво је конкурентско окружење?
- Који су дугорочни циљеви?
- Ко су чланови тима који ће реализовати пословну идеју?
- Која су продајна, трошкова и профитна предвиђања?
- Колики је износ потребних новчаних средстава?
- Да ли је пословање реално, спроводљиво и профитабилно?
- Која је очекивана стопа раста?
- Колико је потенцијално тржиште – да ли је велико?
- Да ли је изабрано циљно тржиште довољно велико?
- Да ли циљно тржиште има растући потенцијал?
- Каква је процена интерних способности и валидности са становишта начина реализације производње, организационог модела самог предузећа и организације управљањем предузећем?
- Каква је укупна процена екстерне валидности пословања која проистиче из истраживања тржишта и процене прихода од продаје?
- Који ризици се очекују у пословању, да ли постоји план како савладати потенцијалне проблеме и да ли постоји излазна стратегија?

[1] страна 1.

9.3. Шта не би требало да буде у извршном резимеу професионалног е-бизнис плана?

У извршном резимеу треба изложити преглед укупних пословних могућности тако да се читаоцу плана омогући да схвати пословну логику и организацију која стоји иза пословне идеје. Резиме мора да прикаже све кључне податке из различитих делова бизнис плана као што су финансијски и тржишни али и интерни. Резиме мора да увери онога коме је план намењен да је пословна идеја детаљно размотрена по свим аспектима пословања. Могућности и потребе плана морају бити прецизно изложени, а основни циљеви који се постижу финансирањем пословног подухвата морају бити јасни.

Неки делови из целог плана могу бити изостављени у резимеу, али прецизан извршни резиме треба да презентује језгровита објашњења целог бизнис плана.

Не би требало да буде у извршном резимеу професионалног е-бизнис плана:

- Извршни резиме није скраћени опис свега што је у бизнис плану или опис производа. Немојте да понављате реченице или читаве пасусе. Пошто је то синопсис целог бизнис плана, ни један део не би смео да доминира у резимеу.
- Резиме није садржај бизнис плана нити служи да се у њему само наброје основни подаци. Немојте да пишете реченице које не преносе важне информације. На пример, ако напишете да сте урадили анализу конкуренције – то ништа не значи јер сте то ионако морали да урадите. Уместо препричавања познатих ствари, напишите одмах које су ваше основне предности на тржишту у односу на идентификоване главне конкуренте (и наведите главну конкуренцију).
- Извршни резиме није реклама. Иако је циљ резимеа да одушевити и заинтересујете читаоца да прочита цео бизнис план, преувеличавања и литерално наглашавање позитивних елемената ваше пословне идеје, које лепо звучи али није поткрепљено чињеницама и бројкама, може да узрокује негативну реакцију читаоца. На пример, можете да укажете на значај ризика и истицањем добрих страна конкуренције, али и предлоге како да савладате очекиване проблеме. Тиме обезбеђујете осећај баланса и реализма и да ваш план није само списак лепих жеља. Искусни инвеститори или менаџери ће лако препознати саморекламерство и тада ће кредибилитет вашег плана бити угрожен.

Савремени рачунарски програми за обраду текста, као што је *Word*, омогућују да се једноставно ископирају делови текста из бизнис плана у резиме. Тада ће резиме личити на карикатуру, на хаљину сашивену од делова и закрпа различитих боја и материјала, уместо на хаљину од једног целовитог материјала. Извршни резиме мора да буде целина: без наглих скокова, промена теме и понављања материјала. Не сме да изгледа као да је сваки део писала друга особа са другачијим стилем. Извршни резиме мора да буде континуирана целина у којој сваки наредни пасус природно наставља идеје изложене у претходном делу.

9.4. Колико обиман треба да буде извршни резиме?

Кратак.

Највећи број пословних идеја може да се опише на не више од једне стране. Изузетно, извршни резиме може да буде и дужи али никако дужи од две стране. Уобичајено је мишљење да онај ко не зна да опише своју пословну идеју на највише две стране, не зна ни да постави приоритете па се не очекује да ће пословна идеја бити успешно реализована. Посебно је важно да ефикасно искористите простор и да немате пуно белина или другог текста који не припада извршном резимеу.

Полупразна страна резиме оставља негативан утисак да нисте имали довољно информативног материјала. Зато, извршни резиме треба да буде на једној пуној или на две пуне стране, и све стране морају бити максимално искоришћене без белина. Ако неколико реченица прелази на другу страну, изоставите најмање значајан део и нека резиме буде само на првој страни. Ако сте попунили једну и по страну, допуните извршни резиме са најинтересантнијим материјалом из бизнис плана. Наравно, додатни материјал мора бити и информативан и користан.

9.5. Када се пише извршни резиме?

Већина аутора књига о бизнис плановима препоручује да се са писањем извршног резимеа започне на средини процеса писања бизнис плана а да се заврши и доради на крају када је цео бизнис план завршен. Током израде бизнис плана, препоручује се да прочитате до тада урађен резиме и да га дорадите.

Не треба одлагати писање резимеа за крај. Никако не остављајте резиме за последњи тренутак када радите последње измене и допуне. Извршни резиме је и сувише важан да би се радио у журби. Први утисак који се добије читањем извршног резимеа пресликаће се на утисак да је цео бизнис план такав, а можда, због лошег резимеа, остатак бизнис плана остане и непровучан. И цео труд око писања е-бизнис плана биће узалудан.

И на крају, када је све завршено, прочитајте више пута извршни резиме и уверите се да је то једна "свежа" целина, без понављања истих или сличних чињеница, а која има природан ток излагања.

9.6. Зашто је сажетак најзначајнији део е-бизнис плана?

Извршни резиме (сажетак или на енглеском executive summary), је најзначајнији део е-бизнис плана. То је први део, а често и једини, који ће неко да прочита пре него што одлучи да чита цео бизнис план. Када инвеститор или члан банкарског одбора добије на стотине бизнис планова, а треба да одобри само неколико за финансирање, он често доноси прву одлуку "вредно за разматрање" или "одбацити" само на основу резимеа. Инвеститори немају времена да детаљно читају бизнис планове и одлуку о томе да ли је бизнис план вредан пажње или је безвредан доноси, по правилу, само на основу извршног резимеа.

9.7. Да ли је садржај сажетка увек исти без обзира за кога се пише бизнис план? Објаснити.

Садржај бизнис плана и садржај извршног резимеа зависе од тога за кога се пишу. Ако се пише за менаџерски тим, тада је важно истаћи шта се од сваког од чланова тима очекује у реализацији плана. Ако се пише за инвеститора, тада је веома значајна финансијска анализа. Инвеститори најчешће немају знања о самом пословном процесу. Стога је потребно да се из резимеа изостави стручна терминологија, а са којом читаоци највероватније нису упознати, а бизнис план и посебно извршни резиме се пишу језиком који је разумљив широј популацији. Ако ипак морате да користите ускостручну терминологију, тада је неопходно да објасните значење употребљених израза или фраза. Да бисте написали најбољи извршни резиме, па и сам бизнис план, поставите себи питање: које су то чињенице које читаоци плана морају да знају, и на који начин можете директно и јасно да их упутите у суштину ваше пословне идеје.

9.8. Како се на ефектних начина може започети executive summary бизнис плана?

Један од ефектних начина да започнете извршни резиме бизнис плана јесте кратка интересантна прича која ће привући пажњу читаоца. На пример, ако пишете бизнис план за *Belgrade Top Gifts*, предузеће које преко Интернета продаје врхунске производе, намењени да се купују као поклони или сувенири произведени у Београду, који су то производи који ће бити доминантни у понуди? Потребно је да понудите широк дијапазон производа од дечјих играчака до екстравагантног накита или икона.

9.9. Како се на традиционалан начина може започети executive summary бизнис плана?

Алтернативни, традиционалан, начин да започнете извршни резиме јесте да одмах на почетку напишете интегрални текст који садржи мисију и визију вашег будућег предузећа са описом главних пословних циљева. На пример, *Belgrade Top Gifts* је предузеће са доминантно електронским пословањем, које продаје поклоне и сувенире врхунског квалитета који се производе у Београду или су карактеристични за Београд и Србију. Затим може да се изложи приказ најзначајнијих производа са описом како је замишљена куповина, дистрибуција и пружање осталих услуга било да се купац и место испоруке налазе у Београду или иностранству.

9.10. Шта се пише у завршном делу резимеа бизнис плана?

Обавезно, у завршном делу резимеа, напишите која је сврха бизнис плана. На пример, "Овај бизнис план је урађен са циљем да се покрене електронско пословање предузећа *Belgrade Top Gifts*, реализује *Web* страна намењена пословању преко Интернета и добијање инвестиционих средстава за развојне активности и оснивање предузећа." Пример енглеске верзије завршне реченице: "*The purpose of this plan is to propose the launch of the Belgrade Top Gifts Web site and seek funding for its development.*"

Као и у сваком другом пословном документу који се упућује некоме, и извршни резиме е-бизнис плана мора јасно и прецизно да истакне шта се очекује од онога коме се упућује на читање. На пример, ако се бизнис план пише да би се добио кредит од банке, тада већ у резимеу морате да напишете да тражите кредит, за који период и колики износ кредита. Немојте да очекујете да ће кредитни одбор, када буде читао ваш бизнис план, на десетој страни да прочита шта тражите од њих и колики је износ кредита који тражите. Не подразумева се да кредитни одбор мора да прочита свих педесетак страница вашег бизнис плана; он мора да донесе одлуку, а ваш је задатак да се добрим извршним резимеом изборите да њихова одлука буде у вашу корист. У противном, кредит ће добити неко ко има мање добру пословну идеју али ко зна да напише добар бизнис план.

9.11. Набројати шта се све описује, а шта се не налази, у сажетку бизнис плана?

Након уводног дела следе кључни елементи из сваког дела е-бизнис плана са описом циљног тржишта, резултати маркетиншке анализе, основне предности добијене анализом конкуренције и време повратка инвестиција из финансијског плана.

Све што се налази у бизнис плану а није од посебног интереса за читаоца и није од пресудног значаја за реализацију бизнис плана, не треба да се налази у извршном резимеу. Ако нисте сигурни да ли треба нешто од материјала из бизнис плана да се нађе и у извршном резимеу, највероватније да је одговор да је боље да се не укључује у резиме јер резиме мора да буде кратак и намена је да заинтересује читаоц.

Предавање 10. Слог и формат е-бизнис плана

10.1. Зашто је важна форма е-бизнис плана?

Бизнис план је прво, а можда и једино, што ће потенцијални инвеститори видети и што вам може омогућити да добијете неопходна финансијска средства за започињање вашег пословања. Инвеститори ће свакако донети одлуку на основу садржаја бизнис плана али велики утицај има и изглед плана. Атрактиван и професионално урађен бизнис план показује да сте посветили пажњу детаљима и да сте посветили пажњу и томе како ће бити представљена бизнис идеја. Лоше презентован и некомплетан материјал, или бизнис план за који се већ на први поглед види да је рађен без потребне пажње, може да узрокује негативан став према вашој пословној идеји.

10.2. Каква је улога пропратног писма у бизнис плану?

Бизнис план се доставља особи која треба да га прочита и донесе одлуку о пословној идеји која је садржана у њему. Ако знате коме се доставља бизнис план, обавезно је да постоји и пропратно писмо (*cover letter*) које се упућује тој особи. Пропратно писмо мора да буде написано у тачно одређеној форми. Особа која је добила писмо и бизнис план треба већ у првом пасусу да добије одговор на питање (1) зашто треба да чита добијени материјал и (2) шта се од ње очекује када га прочита?

Пропратно писмо се пише када сте већ написали бизнис план, али о томе коме треба да доставите бизнис план и шта ће садржати писмо треба да почнете да размишљате још током писања бизнис плана.

Типична форма пропратног писма и њен садржај, почев од врха писма до краја, имају обавезну структуру које се треба придржавати.

- На врху писма, центрирано, напишите ваше име и начин како неко може да вам се обрати; на пример, ако шаљете у име професионалне организације, тада је уобичајено да се стави и лого. Обавезно напишите ваше име, контакт адресу али и специфични детаљ на основу кога неко може лако да вас препозна.
- Уз леву маргину ставите датум.
- Име и адреса особе којој се писмо упућује је испод датума. Пожељно је да се писмо упућује тачно одређеној особи а не организацији. Уколико немате име особе, покушајте да сазнате преко Интернета или телефоном. Уколико особа која добије ваше писмо и бизнис план види своје име на пропратном писму, добили сте значајну предност и доказујете да сте способни и одлучни у реализацији своје пословне идеје.
- Обавезно напишите поздравни део, на пример, "Поштовани господине Петровићу," или, ако је на енглеском, "*Dear Mr. Smith:*"
- Први параграф је кратак и објашњава разлог слања писма – на пример: "На основу препоруке директора Центра за развој малих предузећа шаљем Вам бизнис план и молим да размотрите одобравање кредита из фонда за подстицање развоја мале привреде." или, ако је на енглеском, "*As per our discussion earlier this week, the enclosed business plan is being sent to you for consideration by the bank's loan committee.*"
- Наредни параграф (али не више од два наредна параграфа) треба да пружи најважније информације о бизнис плану. Искористите овај пасус да оставите добар први утисак и одмах заинтересујете особу којој је план упућен за вашу пословну идеју. Искористите општи друштвени тренд ако се ваш план уклапа у актуелне иницијативе. На пример, можете да нагласите најважнији закључак или препоруку из вашег бизнис плана:

"Овим планом се остварује висок профит али и отвара могућност даље експанзије са отварањем нових радних места за младе и школоване кадрове."

- Завршни параграф служи да се захвалите на времену које ће се посветити читању вашег бизнис плана и да изнесете став који подразумева да ће одлука бити позитивна. На пример: "Захваљујем се на разматрању пословне идеје и надам се да ћемо заједно, након одобравања кредита, успешно реализовати изванредне пословне могућности које пружа овај е-бизнис план."
- Завршна поздравна реченица може да буде: "Са поштовањем," или, ако је на енглеском, "*Respectfully submitted*," или "*Sincerely*,".
- На крају писма се обавезно својеручно потпишите, одштампајте ваше име и презиме, као и функцију или звање ако то доприноси позитивној одлуци по вашем захтеву.
- Испод потписа наведите прилоге које шаљете уз писмо.

Пропратно писмо не би смело да буде дуже од једне стране. Пре слања писма, проверите да ли организација има свој стил или узорак документа и, ако има, тада структуру и форму прилагодите њиховим препорукама. Немојте да користите папир у боји већ искључиво пишите на белом папиру високог квалитета.

Иако пропратно писмо није део бизнис плана, ако се бизнис план шаље организацији која прима велики број бизнис планова, било би добро да се пропратно писмо закачи за бизнис план, па чак и да се укоричи на почетку бизнис плана.

10.3. Каква је улога насловне стране у бизнис плану?

Насловна страна је прва страна у бизнис плану коју ће видети онај који треба да прочита бизнис план и да предложи одлуке у вези са њим. А први утисак је најважнији, па се посебна пажња поклања изради насловне стране која, иако мора да задовољи стриктну форму, ипак може да буде урађена и професионално и са стилом (графичким дизајном). На пример, можете да одштампате оквир. Први утисак може бити позитиван ако укључите боју или одговарајућу графичку илустрацију као што су лого будућег предузећа.

Насловна страна може бити и на папиру светле пастелне боје или на белом папиру преко кога је провидна пластична фолија у светлој пастелној боји. Боја и илустрација могу да привуку пажњу посебно у случајевима када се разматра велики број бизнис планова а ваш је само "кап у мору" белих бизнис планова. Међутим, треба бити опрезан са употребом боје и илустрација јер оне понекад могу да изазову супротан – негативан – ефекат. Чак и када су основне карактеристике вашег производа јаке живописне боје, чланови банкарског одбора вероватно неће гледати добронамерно на ваш план ако је таква и насловна страна.

Генерално, бизнис план се пише за тачно одређену особу или особе које одлучују о вашем предлогу. То значи да и садржај, али и насловна страна бизнис плана, треба да буду прилагођени читаоцу. Ако нисте у могућности да сазнате које су преференце особе којој упућујете бизнис план, боље је да будете конзервативнији и опрезнији у употреби боје и никако не користите јаке, дречеће боје за насловну страну.

Насловна страна е-бизнис плана треба да садржи следеће елементе почев од врха стране:

- Наслов е-бизнис плана треба да буде на првој трећини стране од врха, центриран по хоризонталу. Слова треба да буду највећа у односу на остали текст на насловној страни. Наслов мора да има смисао и да у основи садржи име пословања или да се из наслова може проценити о каквој је врсти пословања реч. Наслов треба да буде кратак да би могао да буде једноставан за даљу комуникацију.
- Испод наслова је име особе која предлаже бизнис план, или назив предузећа ако је пословни случај, са подацима како може неко да је контактира и добије додатне информације. Треба користити средњу величину слова а текст треба да буде

центриран. Треба дати податке за најједноставнији вид контакта (на пример имејл) а никако не треба давати све могуће податке (поштанска адреса, број телефона, број мобилног телефона, број факса, имејл). Никако не треба давати податке за више од једне особе за контакт или више адреса за контакт јер то оставља веома лош утисак. Неки аутори бизнис планова препоручују да се пре имена напише "Припремио" или, на енглеском, "*Prepared by:*" или "*Submitted by:*".

- Уколико знате име особе којој се упућује бизнис план, тада се његово име и титуле пишу испод имена онога ко је припремио бизнис план. Користи се величина слова која је већа од слова аутора плана а мања од слова наслова. Величина слова никако не би смела да буде мања од величине слова за аутора бизнис плана. Неки аутори препоручују да се испред имена напише "Припремљено за:" или, на енглеском, "*Prepared for:*" или "*Submitted to:*".
- Обавезно треба написати датум израде бизнис плана, с тим да се назив месеца пише словима а не бројем. На пример: 4. новембар 2007. или, коришћењем енглеске нотације, *November 4, 2007*. У неким земљама се прво пише дан а затим месец, а у другим прво месец па дан, па би тако, на пример, 11-4-07 могло да буде 4. новембар али и 11. април.
- Изјава о поверљивости или тајности документа се обавезно пише на насловној страни, а ако се ради о приватном документу, тада се то такође мора написати на насловној страни. Уколико се предаје писани примерак, тада је потребно написати и колико примерака је штампано, и сваки од докумената мора да има свој редни број примерка. На пример: примерак број 4 од 10. Текст са изјавом да је забрањено преносити информације садржане у бизнис плану, копирање или дистрибуција плана без сагласности аутора плана је обавезан део професионалног бизнис плана. Пример текста који треба да буде на насловној страни бизнис плана: "Овај бизнис план је поверљив. Бизнис план у целости, информације садржане у бизнис плану и делови бизнис плана, не смеју се репродуковати или проследити трећем лицу без писане сагласности аутора". Уместо "аутора" може да се напише пуно име и презиме особе која је урадила бизнис план. Пример енглеске верзије: "*Confidential. Reproduction or further distribution of this document without the permission of [име аутора бизнис плана] is strictly prohibited.*" Неки аутори препоручују да се у овом тексту нагласи и за кога је припремљен план. На пример: "*This plan has been developed for the exclusive use of Mr. Venture Capitalist.*", где уместо *Venture Capitalist* треба да стоји име особе којој је упућен бизнис план.

Чак и у случајевима када се ради о изради е-бизнис плана као студентски рад или као вежба, немојте да пишете изјаве које показују да је то студентски задатак, и немојте да пишете број индекса или назив предмета у оквиру кога вежбате писање бизнис плана. Можда ће ваша пословна идеја једног дана да постане реалност; стога, чак и ако сте студент, размишљајте и пишете бизнис план као да сте предузетник који је решен да своје пословне идеје реализује.

10.4. Да ли бизнис план треба да има страну са садржајем?

Генерално је правило да бизнис план треба да има садржај само ако план има више од 15 страна текста.

Списак табела и илустрација као и захвалнице за помоћ или савет, који се често користе у књигама, студијама или другим већим писаним материјалима, не би требало да се појаве у е-бизнис плану.?

10.5. Да ли бизнис план треба да има прилоге? Објаснити.

Бизнис план треба да буде концизан, да није обиман, те стога треба бити веома конзервативан када се доноси одлука шта све треба да буде у прилозима бизнис плана. Као прилоге треба да користите све што је додатни текст који није неопходан за основни део бизнис плана али што може да помогне ономе ко чита бизнис план да разуме како сте добили кључне податке. На пример, у бизнис плану треба да буде сажетак анализе конкуренције или основни елементи финансијског плана, а у прилозима можете да прикажете детаљнију анализу и детаљне табеле које сте користили за прорачун финансијског плана. Немојте се у тексту бизнис плана позивати на прилоге. Ако су прилози добро структурирани, они који буду желели да прочитају детаље, лако ће наћи додатне информације у прилозима.

Материјал који се најчешће даје у прилозима је следећи:

- Резиме менаџерског тима који ће бити одговоран за успешно пословање предузећа.
- Детаљна анализа конкуренције која поткрепљује сажету анализу у самом плану.
- Листа свих производа и услуга које ће пружити предузеће као допуна кључним производима из плана.
- Анализа тржишта и опис како су добијени најважнији закључци о процени броја продатих производа или услуга
- Производни и дистрибуциони планови.

Ако се е-бизнис план представља и усмено, препоручује се да се копија *PowerPoint* слајдова укључи у прилоге.

10.6. Да ли бизнис план треба да има литературу и референце? Објаснити.

Бизнис план се разликује од књига, писања студентског рада, научне анализе или студије и по томе што не садржи листу референци које сте користили. Цитирање материјала из других извора је потребно само ако је његова сврха да поткрепи да ће пословање бити профитабилно. Иако постоје етички разлози и референце могу да дају кредибилитет вашем плану, треба избегавати коришћење референци када оне нису у сврху оправдавања кључних закључака из бизнис плана. На пример, ако сте негде прочитали неку лепу реченицу, и она се лепо литерално уклапа у ваш план, немојте да цитирате изворни материјал. Сврха бизнис плана је да покажете да сте способни да профитабилно послујете а не да освојите књижевну награду или доказујете стручна открића. На крају крајева, ако су цитиране референце од кључног значаја за пословање, а из анализе конкуренције се то не види, тада је то знак да сте лоше урадили бизнис план – нисте урадили добру анализу конкуренције јер ако су кључне ствари одавно добро познате тада се највероватније већ неко сетио да реализује сличну пословну идеју.

Ако је пословна идеја ваша и ако је оригинална, онда она мора да буде испричана вашим речима а не цитирањем других извора информација. Ако је пословна идеја ваша, зашто бисте цитирали нечију идеју? Само делови који се ослањају на екстерне податке од есенцијалног значаја за ваш план, као што су анализа тржишта или индустријске анализе, могу да се појаве као цитати у вашем бизнис плану.

Ако одлучите да имате референце на друге изворе, како да то урадите? Готови сви аутори текстова о бизнис плановима препоручују да се референца наведе на месту на коме се и помиње и то у загради или у фусноти. Као и када се користе остали прилози, немојте се у основном тексту позивати на материјал који се налази на крају или у другим деловима. Цео бизнис план мора бити написан као интегрални текст без потребе да читаоц преврће листове и стално тражи неке податке на крају или у неком другом делу. Стога, поглавље са

референцама не налази се на крају бизнис плана, као што је то случај у књигама, нити у тексту користите исказе "као што је показано у прилогу".

Бизнис план садржи податке на основу којих неко може да се увери да можете да остварите профитно пословање, али не треба да садржи како ћете да производите неки производ или да пружите услугу потрошачу. То су пословне тајне које не треба да се налазе у бизнис плану. То важи и за референце. На пример, када описујете пословни модел, можете да напишете да примењујете "пословни модел који је професор *Michael Rappa* изложио у *"Business Models on the Web"* али без референцирања која се користе у научним радовима као што је *Web* адреса. Они који буду желели да сазнају више о пословном моделу, или о самом производном процесу, могу да вам се обрате и затраже одговор од вас. Немојте у бизнис плану да дајете податке које нико није тражио од вас а поготову не оне који откривају кључне стручне детаље ваше пословне идеје.

10.7. Шта се пише у заглављу и подножју страна у бизнис плану?

Свака страна бизнис плана треба да има заглавље (текст на врху стране) и подножје (текст на дну стране) којом се идентификују да су део е-бизнис плана.

Обично се у левом углу заглавља сваке стране пише назив бизнис плана; на пример *"Belgrade Top Gifts* бизнис план", где је *"Belgrade Top Gifts"* име будућег предузећа а "бизнис план" показује да се у том документу налази бизнис план.

У десном углу заглавља сваке стране може да се напише назив поглавља; на пример, "Извршни резиме" или "Финансијски план".

Број стране се пише на средини подножја. Текст који описује да се ради о поверљивом материјалу пише се уз десну ивицу подножја.

Почев од леве ивице подножја пише се име власника бизнис плана, а одмах затим и знак "(с)" који означава да је умножавање и копирање дозвољено само уз одобрење власника; затим следи година када је бизнис план написан.

10.8. Објаснити како се обележавају бројеви страна у бизнис плану?

Насловна страна никада не садржи број стране. Прва страна после насловне стране је страна са садржајем бизнис плана (ако је потребно), а затим су стране (једна или две стране) са извршним резимеом е-бизнис плана. За нумерацију се користе римски бројеви писани малим словима: на пример, i, ii, iii. Уколико је неопходно да се пре бизнис плана налазе још неке стране, као што су изјава о поверљивости и чувању пословне тајне, тада се и ове стране нумеришу римским бројевима.

Бројеви страна е-бизнис плана који почињу са описом пословања обележавају се арапским бројевима почев од броја 1 па све до краја, укључујући и прилоге.

10.9. Објаснити избор слова, прореда и маргина у бизнис плану?

Традиционално се користе слова "Times New Roman" или "Times Roman" а препоручује се величина слова 12 (12-point font size). Неки типова слова су погоднији за читање на екрану а друга, као што је "Times New Roman", су најприкладнија за писани материјал. С обзиром да се подразумева да ће читаоци имати писани материјал, не препоручује се употреба типа слова погодних за Интернет или мултимедијалне презентације. У сваком случају, никако не треба користити специјална слова као што су комична или са специјалним ефектима

сенчења. Скретањем пажње читаоцима коришћењем специјалних типова слова можете постићи ефекат да је ваш бизнис план забаван али и неозбиљан и непрофесионалан.

Када је величина слова у питању, немојте смањивати величину слова да ваш обиман план не би прешао захтевани обим, нити повећавати величину да бисте надокнадили недостатак материјала. Немојте очекивати да ће читаоци имати тако добар вид да виде и оно за шта је неким потребна лупа. Читање бизнис плана не сме бити заморно, нити неозбиљно тиме што бисте користили огромне наслове као у жутој штампи.

Уобичајени размак између линија је 1,5. Белине између редова су веома важне да читање не би било заморно. Изузетно, једноструки проред може да се користи ако имате дужи цитат, који је можда и познат онима који читају ваш бизнис план, или специјални текст ако сматрате да би читаоц могао и да прескочи тај део или да га прочита само ако је мотивисан да сазна одређене детаље.

Уобичајене маргине су 2,54 cm а величина папира је А4. У сваком случају, пре него што доставите бизнис план на разматрање, проверите да ли организација, којој упућујете бизнис план на разматрање, има свој стил и правила за писање бизнис плана или чак и узорак документа: на пример, неке организације инсистирају на унифицираној насловној страни или захтевају да приложите изјаву о оригиналности – да ваш план није плагијат или копија туђег плана.

10.10. Да ли је неопходно повезивање и корицење бизнис плана?

Професионални бизнис план може да буде укорићен коришћењем металне или пластичне спирале, пластичне провидне корице са предње стране и картонасте корице у боји са задње стране. Не треба претеривати са ексклузивним корицењем, али избегавајте да користите спајалице, хефталице или фасцикле у којима су листови бизнис плана неповезани. Бизнис план је поверљив документ и не би требало да се користи повезивање у коме би се лако пореметио ред страна и цео материјал расуо у већи број делова. Корице су посебно важне да се странице плана заштите од оштећења (на пример, гужвања) што би код читаоца могло да створи утисак да нисте педантна особа, иако оштећења стране не морају да настану вашом кривицом.

10.11. Да ли треба водити рачуна о граматички и интерпункцији у бизнис плану? Објаснити.

Грамматичке грешке, штампарске грешке и непоштовање основних правила интерпункције могу да оставе веома лош утисак о вама и да буду узрок одбијања вашег бизнис плана. Ове грешке могу да створе слику о вама као алкавој особи, која све ради на брзину, која нема стрпљења да посао заврши до краја, која не познаје основна правила бизниса и која је необразована. Ако сте такви када излажете пословну идеју, такви ћете вероватно да будете и у самом пословању, па би поверавање финансијских средстава вама највероватније могло да се неповољно заврши. Грешке додатно отежавају читање, па уместо да се читалац бави садржајем предложеног пословања, он треба да тумачи шта сте стварно хтели да кажете и да ли се ради о штампарској или суштинској грешци у вашем изношењу пословне идеје.

Иако је немогуће избећи све грешке, прочитајте ваш план више пута пре него што га дате било коме другом да га чита. Замолите пријатеље да прочитају цео план или делове плана. Ако користите рачунарске програме, неки од њих имају могућност провере исправности штампарских грешака или граматике. На пример, чак ако је ваш текст на српском (а нисте инсталирали одговарајућу језичку подршку за српски), а имате делове текста на енглеском, користите аутоматску проверу барем за енглески текст тако што ћете тај део текста означити као текст на енглеском језику. Да вам се не би црвенио текст од бројних предлога за

исправке, српски текст означите да је на српском језику: у програму за обраду текста *Word* селекујте редом **Tools** → **Language** → **Set Language** → **Serbian (Latin)**. Користите српска слова ако је текст на српском (š, đ, č, ć, ž, ш, ђ, ч, ћ, ж, ц, љ, њ) а не "с" и "s". Веома је ружно када ћирилицом куцате "њј" уместо "њ", или "лј" уместо "љ". Ако је била навика да се пише "dj" када се користила писаћа машина са латиничним писмом, нема оправдања да не користите слово "đ" када користите рачунарски програм за обраду текста. Међутим, неке речи које знате да се латиницом пишу са њј, као на пример "konjunksija" не пишу се са њ када се користи ћирилично писмо већ "њј", односно "конјункција". Уобичајена грешка код аутоматизованог превођења са латиничног на ћирилично писмо јесте да се и енглеске речи појављују у ћирилици па тако на пример "Web" постане "Њеб" (неке карактеристичне конверзије слова које могу да се појаве када се користи аутоматизована конверзија слова су W→Њ, Q→Љ, X→Џ).

Испитна питања

Предавање 1. Увод у е-бизнис план.....	1
1.1. Зашто је бизнис план је сличан плану путовања?.....	1
1.2. Зашто је бизнис план је сличан плану градње?.....	1
1.3. Да ли бизнис план гарантује успешно пословање?.....	1
1.4. Објаснити зашто се бизнис план назива и лична карта предузећа?.....	1
1.5. На која питања треба имати одговоре пре писања бизнис плана?.....	2
1.6. Написати дефиницију бизнис плана?.....	2
1.7. Набројати стратегијске активности при писању бизнис плана?.....	2
1.8. Шта је brick-and-mortar businesses и када се започиње?.....	2
1.9. Шта је value proposition?.....	3
Предавање 2. Мисија и визија.....	4
2.1. Шта је мисија?.....	4
2.2. На којим елементима се гради мисија?.....	4
2.3. Набројати елементе које садржи мисија?.....	4
2.4. Које су кључне карактеристике мисије?.....	5
2.5. Изложити типичан процес израде мисије?.....	6
2.6. Шта је визија?.....	7
2.7. Шта визија мора да садржи?.....	7
2.8. Навести примере визије.....	7
2.9. Навести примере мисије предузећа у Србији.....	9
2.10. Навести примере мисије успешних предузећа.....	9
2.11. Како се пише мисија пословног случаја.....	10
2.12. Зашто је важно да сви запослени у предузећу учествују у писању мисије?.....	11
2.13. Да ли могу да постоје две мисије предузећа?.....	11
2.14. Да ли важна суштина мисије или само форма?.....	11
Предавање 3. Опис предузећа и опис пословања.....	13
3.1. Шта се прво описује у бизнис плану почев од стране 1?.....	13
3.2. Шта садржи опис предузећа?.....	13
3.3. Шта се приказује описом пословног концепта и шта значи појам индустрија у том опису?.....	13
3.4. Како се одређује индустријска област која припада пословању?.....	13
3.5. Шта је <i>niche market</i> ?.....	14
3.6. Шта је бизнис случај и како се за њега описује анализа индустријске области?.....	15
3.7. Како се изражава вредност производа у електронском пословању посматрано из угла потрошача?.....	16
3.8. Шта садржи опциони део описа предузећа и пословања?.....	16
3.9. Шта је бизнис модел и које су кључне компоненте?.....	16
3.10. Шта садржи опис производа у делу бизнис плана који објашњава опис пословања?.....	17
3.11. Које информације могу бити важне за инвеститоре у делу који описује пословање?.....	18
3.12. Који део бизнис плана пружа одговоре на питања "зашто?", "шта?", "како?", "када, где, ко и колико?" и из ког угла се дају одговори на та питања?.....	18
3.13. Да ли се мисија и визија пишу пре описа пословања и зашто?.....	18
3.14. Шта је <i>Key Performance Indicators</i> ?.....	19
Предавање 4. Пословни и извршни циљеви.....	20
4.1. Шта се описује у бизнис плану као општи пословни циљеви и када се описују пословни циљеви?.....	20
4.2. Шта мора да се уради у опису пословних циљева да би било уверљиво за успешно пословати?.....	20
4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева?.....	20
4.4. Објаснити разлику између пословних циљева и извршних циљева?.....	21
4.5. Објаснити на примеру (нпр. за <i>Belgrade Top Gifts</i>) како се одређују пословни циљеви?.....	22
4.6. Са колико реченица се објашњавају пословни циљеви?.....	22
4.7. Како треба описати пословне циљеве да би били реални?.....	23
4.8. Објаснити кроз конкретне примере како се описују пословни циљеви?.....	23
4.9. Да ли се у процесу писања бизнис плана могу модификовати пословни циљеви? Зашто и када?.....	23
4.10. Да ли се у бизнис плану описују извршни циљеви?.....	24
4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница <i>SMART</i> ?.....	24
4.12. На примеру пословног циља објаснити како се пишу извршни циљеви ?.....	25

4.13. Да ли је обавезно да се описују извршни циљеви у писању бизнис плана за пословни случај?	26
Предавање 5. Анализа тржишта.	27
5.1. Шта показује анализа тржишта у бизнис плану?	27
5.2. Зашто се ради анализа тржишта?	27
5.3. Каква је веза између анализе тржишта и маркетинга?	27
5.4. Који су најважнији резултати које треба приказати у анализи тржишта?	28
5.5. Зашто је важно да су подаци поуздани у анализи тржишта?	28
5.6. Шта је сегментација тржишта и које су карактеристике?	29
5.7. Којим активностима се врши идентификовање циљних тржишних сегмената?	29
5.8. Зашто тржишни сегменти морају да буду мерљиви, значајни, диференцијални, а да нису ни прешироки ни преуски?	29
5.9. Шта је потенцијално тржиште?	30
5.10. Шта је адресибилно тржиште?	30
5.11. Шта је циљно тржиште?	30
5.12. Шта је учешће у тржишту?	31
5.13. Шта је примарно тржиште?	31
5.14. Шта је секундарно тржиште?	32
5.15. Шта је терцијално тржиште?	32
5.16. Како се долази до података за анализу тржишта?	32
5.17. Како се ради анализа тржишта у бизнис случају?	35
Предавање 6. Анализа конкуренције.	36
6.1. Зашто се ради анализа конкуренције?	36
6.2. Који део <i>SWOT</i> анализе се односи на конкуренцију?	36
6.3. Да ли постоји пословање које нема конкуренцију?	36
6.4. Шта је директна конкуренција?	37
6.5. Шта је индиректна конкуренција?	37
6.6. Шта је будућа конкуренција?	37
6.7. Колико директне, индиректне и будуће конкуренције треба описати у бизнис плану?	37
6.8. Шта се ради прво када се идентификује конкуренција?	38
6.9. Како се ради матрица конкуренције (<i>competitor analysis grid</i>)?	38
6.10. Да ли се приказује комплетна анализа конкуренције у бизнис плану?	39
6.11. Који је најважнији део анализе конкуренције који се описује у извршном резимеу?	40
6.12. Када се описује анализа конкуренције, шта се описује у другом делу <i>SWOT</i> анализе?	40
6.13. Које су карактеристике стратегија слабост-шанса и снага-претња?	42
6.14. На чему се заснива конкурентска стратегија?	42
Предавање 7 (први део). Финансијски план.	44
7.1. Шта је Финансијски план?	44
7.2. Каква је улога финансијских претпоставке у бизнис плану?	44
7.3. Зашто се у финансијском плану користе релативни односи?	44
7.4. Шта се приказује у табели инвестиција?	45
7.5. Шта се приказује у табели прихода и трошкова и како се добијају подаци за ову табелу?	45
7.6. Шта се приказује у табели биланса успеха и како се добијају подаци за ову табелу?	46
Предавање 7 (други део). Финансијски план.	48
7.7. Како се израчунава број дана везивања у прорачуну обртних средстава?	48
7.8. Како се израчунавају потребна обртних средстава?	48
7.9. Шта се приказује у табели готовински ток а и како се добијају подаци за ову табелу?	49
7.10. Шта се приказује у табели економски ток а и како се добијају подаци за ову табелу?	50
7.11. Шта се приказује у табели Време повратка инвестиционих улагања?	51
7.12. Шта садржи Завршна анализа финансијског плана?	51
7.13. Шта садржи поглавље Ризици у бизнис плану?	52
Предавање 8 (први део). Елементи пословног процеса	53
8.1. Објаснити како се врши управљање односима са купцима и парадигму један на један маркетинг?	53
8.2. Објаснити појмове Интранет, Екстранет, рад на даљину, виртуелни тимови и виртуелне корпорације? ..	53
8.3. Шта су системи за управљање садржајем?	54
8.4. Шта је канцеларија без папира?	56
8.5. Шта је е-реторика?	57

Предавање 8 (други део). Елементи пословног процеса	57
8.6. Шта је е-презентација?	57
8.7. Како се користи електронска пошта у електронском пословању?	62
8.8. Шта је бизнис модел и како се описује у бизнис плану?	62
8.9. Каква је улога пословне стратегије у бизнис плану?	63
Предавање 9. Извршни резиме бизнис плана.....	64
9.1. Шта је извршни резиме е-бизнис плана?	64
9.2. На која питања Извршни резиме треба да пружи одговоре?	64
9.3. Шта не би требало да буде у извршном резимеу професионалног е-бизнис плана?	65
9.4. Колико обиман треба да буде извршни резиме?	65
9.5. Када се пише извршни резиме?	66
9.6. Зашто је сажетак најзначајнији део е-бизнис плана?	66
9.7. Да ли је садржај сажетка увек исти без обзира за кога се пише бизнис план? Објаснити.	66
9.8. Како се на ефектних начина може започети executive summary бизнис плана?	67
9.9. Како се на традиционалан начина може започети executive summary бизнис плана?	67
9.10. Шта се пише у завршном делу резимеа бизнис плана?	67
9.11. Набројати шта се све описује, а шта се не налази, у сажетку бизнис плана?	67
Предавање 10. Слог и формат е-бизнис плана	69
10.1. Зашто је важна форма е-бизнис плана?	69
10.2. Каква је улога пропратног писма у бизнис плану?	69
10.3. Каква је улога насловне стране у бизнис плану?	70
10.4. Да ли бизнис план треба да има страну са садржајем?	71
10.5. Да ли бизнис план треба да има прилоге? Објаснити.	72
10.6. Да ли бизнис план треба да има литературу и референце? Објаснити.	72
10.7. Шта се пише у заглављу и подножју страна у бизнис плану?	73
10.8. Објаснити како се обележавају бројеви страна у бизнис плану?	73
10.9. Објаснити избор слова, прореда и маргина у бизнис плану?	73
10.10. Да ли је неопходно повезивање и коричење бизнис плана?	74
10.11. Да ли треба водити рачуна о граматички и интерпункцији у бизнис плану? Објаснити.	74