

**Y.E.S.**

**Seminar za mlade preduzetnike**

Priručnik

**"NA PUTU POSLOVNOG USPEHA"**



## Poglavlje 1 – Polazište

Dakle ... vi želite da krenete u biznis. To može da ima prednosti i mane. Vođenje vlastitog biznisa daće vam osećanje nezavisnosti, i osećanje ispunjenosti. Bićete šef, i ne mogu vas otpustiti, ali biće i dana kada ćete to želeti. Možete sebi davati platu i sav profit ostvaren u vašem biznisu, takođe, će biti vaš. Možete predvideti dobar prihod kad se biznis uspostavi. Takođe, možete doživljavati veliko zadovoljstvo što nudite proizvod ili uslugu, cenjenu na tržištu.



Naravno, ako imate zaposlenih, morate da ih plaćate svakog meseca. Morate uvek imati novca da platite svoje dužnike: lice koje vam prodaje robu ili materijale: trgovca koji vam obezbeđuje instalacije i opremu; vlasnika, ako ste zakupili prostor; izdavača vaših oglasa; poreske sužbenike; i mnoge druge. Sve to se mora platiti pre nego što možete razmatrati vaš vlastiti "profit".

## Šta ja to zapravo radim???

Dva važna pitanja koja treba da razmotrite:

*(Označite ona koja se odnose na vas)*

### 1. Da li je ovo dobar momenat za počinjanje biznisa?

- Pružila se nova mogućnost
- Želim da budem nezavisan
- Moje sposobnosti su premalo iskorišćene
- Sada ne radim..... i mogu da vodim svoj biznis
- Želim posao u kojem ću da uživam
- Imam sjajnu ideju za biznis
- Želim da zaradim mnogo novca

### 2. Mogu li voditi svoj biznis?

- Da li volim izazove?
- Da li rado prihvatam promene, i to mnogo njih?
- Mogu li dati uputstva drugima?
- Mogu li verovati drugima?
- Mogu li donositi teške odluke?
- Imam li hrabrosti da se nosim sa krizom?
- Pruža li moja porodica podršku ovoj ideji?
- Da li sam sasvim posvećen ovoj ideji?
- Da li sam spreman prihvatiti promene u životu?
- Da li sam kvalifikovan/a za ono što želim da radim?

## Promene, koje će se desiti u mom životu, ako postanem preduzetnik!

Odvojite koji minut da razmislite o promenama koje bi mogle da se dese, i o tome na koji način ćete vi moći da se sa njima nosite. Razmislite o uslovima standardnog zaposlenja koje ste poštovali celi život. Sad razmislite koliko će drugačiji biti uslovi rada ako postanete preduzetnik... i svoj vlastiti gazda!

Koristeći tabelu Promene u mom životu u svakom odeljku navedite beleške u vezi sa situacijom

- 1) ako imate standardno zaposlenje i
- 2) ako imate svoj biznis.



**Mirko Šakić,**  
generalni  
direktor,  
GRAND SM d.o.o.

### Koliko ste sati radili u početku?

Gotovo je nemoguće sasvim se isključiti iz svog biznisa, jer vam je vaš biznis stalno na pameti, ali s druge strane, ne može biti više od dvanaest sati stvarnog, efektivnog rada. Kad sam ja počeo svoj biznis, radio sam preko dvanaest sati na dan, a to je trajalo oko dvije godine. Sad mi se radni dan razlikuje iz dana u dan.

Nekad moram raditi skoro dvadeset sati dnevno, a nekad samo pet. Također je vrlo važno da nađete vrijeme za sebe, kako biste napunili "baterije", inače ćete sagorjeti.

Promene, koje će se desiti u mom životu, ako postanem preduzetnik			
Pitanja	Standardno zaposlenje	Moj vlastiti biznis	Komentari
Administracija			
Vozilo firme			
Sigurnost zaposlenja			
Životni stil			
Plaćeni odmor	<i>3 do 4 nedelje; državni praznici.</i>	<i>Nema ga prve godine.</i>	
Penzijski plan			
Odgovornost			
Standard života			
Stres			
Uslovi rada			
Radno vreme	<i>08.00 do 16.00; jednosatna pauza za ručak</i>	<i>12 – 16 sati/dan; 6 dana/nedeljno</i>	
Satisfakcija			

## Sposobnosti i mogućnosti

Sad treba da razmislite o vašim mogućnostima i sposobnostima. Tabela sa desne strane navodi nekoliko kvaliteta povezanih sa uspešnim preduzetništvom. Niko ih nema sve. Koristite tabelu i razmislite o svakom navedenom potencijalu, i o tome koliko ih vi posedujete. Razmislite o svakom, i ako se možete setiti primera kako ga posedujete, onda obeležite taj potencijal. Ako je moguće, neka prijatelj ili neko iz familije oceni vaše kvalitete u svakoj oblasti. Koristite u tu svrhu kolone: Prijatelj #1 i Prijatelj #2. Možda otkrijete da imate mnogo više kvaliteta nego što ste i slutili.

### Prvo popunite ovaj formular

Sada pogledajte dole – tabelu lične sposobnosti. Opšte je prihvaćeno da postoji sedam kriterijuma sposobnosti za vođenje biznisa. Procenite sebe i/ili neka vas drugi ocene u pogledu tih kriterijuma. Odmah ćete videti gde su praznine, i na koje oblasti sposobnosti treba da usresredite svoj razvoj.

Tebele lične sposobnosti				
Lična sposobnost	Slaba	Prosečna	Dobra	Komentari
Efikasna komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stvaranje prilika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vođenje i usmeravanje drugih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procena rizika i odgovarajuća akcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Korišćenje informacija radi preduzimanja odgovarajuće akcije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samostalan marljiv rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabele mojih i sposobnosti i mogućnosti				
Moje mogućnosti	Ja	Prijatelj# 1	Prijatelj# 2	Komentari
Ambiciozan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pristupačan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Snalažljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Svestan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Odlučan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Izdržljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entuzijasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fleksibilan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nekonfliktan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zna upavljati sa novcem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zna svoja ograničenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organizovan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Strpljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uporan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pozitivan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rad sa drugima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samouveren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samopouzdan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samomotivisan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Duhovit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pun energije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tvrdoglav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Voljan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Poslovno umeće zahteva akcioni plan

Treba da imate i dobre razloge za pokretanje svoga biznisa i opredeljenost da on uspe. Mi preporučujemo da razradite jedan lični akcioni plan. Sledeći obrazac omogućava vam da analizirate svoje znanje i sposobnosti u nekoliko ključnih oblasti biznisa. Ne brinite ako nemate neke posebne veštine ili znanja kako voditi biznis – to se prilično lako uči. Vama treba da sada shvatite koje su vaše sposobnosti za vođenje biznisa i kako najbolje možete da ih iskoristite za vlastitu korist.

Razmislite o glavnim sposobnostima koja želite da postignete u prvih nekoliko meseci biznisa. Sada treba da razmišljate samo uopšteno. Ovaj obrazac će vam omogućiti da uspostavite prioritete učenja i razvoja i razuman plan za postizanje tog razvoja. Imamo primer koji vam može pomoći. Ovaj obrazac će vam pomoći da utvrdite prioritete obuke i razvoja.

Uputstva:

- Kolona "1" identifikuje sposobnosti koje imate na adekvatnom nivou;
- Kolona "2" identifikuje sposobnosti koje imate, ali ih treba poboljšati;
- Kolona "3" identifikuje sposobnosti koje nemate, a koje vam trebaju;
- U kvadratiću "Akcioni plan" napišite kako ćete steći potrebne sposobnosti: formalna obuka, uz rad, čitanje, CD-ROM, udruženja, itd.
- U kvadratiću "Datum" napišite datum kad mislite da ćete završiti ovu fazu obuke;
- U kvadratiću "Komentari" navedite posebne organizacije koje nude kurseve ili obuku.



Potrebe poslovnih sposobnosti i Akcioni plan						
Sposobnosti	1	2	3	Prioritet	Akcioni plan	Datum
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Računovodstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	#1	Večernji kurs	15.12.02. akt 101
Tehnike prodaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Istraživanje tržišta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Oglašavanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Troškovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Pitanja ekologije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Pravna pitanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Zakoni o zapošljavanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Informacione tehnologije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Bankarstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Porezi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Strateško planiranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sposobnosti prezentacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

## Velike poslovne ideje

Kad se osvrnete oko sebe radi poslovnih ideja, imajte na umu da one mogu da budu zasnovane na svakom od sledećih pristupa:

- Proizvedeni proizvod gde kupujete materijale ili delove i sami izrađujete proizvod/e;
- Distribuiran proizvod gde kupujete proizvod od trgovca na veliko, na malo, ili proizvođača;
- Usluga koju pružate.

I imajte na umu da najbolje poslovne ideje nisu sasvim originalne.

### Vi verovatno već imate sjajne poslovne ideje!



Koliko puta ste sebi rekli ...  
"Ja to mogu bolje"?



Koliko puta ste pomislili  
da možete ponuditi uslugu?  
mnogo bolje od bilo koga drugog?

Koliko puta ste pokušali  
naći neki proizvod koji izgleda  
niko ne pravi, niti ima na zalihama?



Koliko puta ste za  
druge rešili problem?



### Koristite primere iz svakodnevnog života:

Pratite ponašanje potrošača:  
Šta ljudi i organizacije kupuju?  
Šta žele, a ne mogu da kupe?  
Šta kupuju, a sviđa im se?  
Gde kupuju, kada i kako?  
Šta bi još moglo da im treba, a ne mogu da nađu?

Pratite:  
Nove trendove;  
Sve šire tržišne "niše";  
Promene postojećih proizvoda i usluga.

### Koristite obrazac-Brza i sveobuhvatna razrada poslovnih ideja da zabeležite svoje ideje.

Glasno razmišljajte sa prijateljima.  
Pitajte ljude za ideje.  
Koristite jednu ideju da biste došli do bolje.  
Čitajte odgovarajuće poslovne časopise.  
Gledajte oglašavanje ... i sanjajte!



#### **Kako ste odabrali svoj biznis?**

Biznis smo započeli 1991. godine, kada je donet zakon koji je omogućio otvaranje privatnih apoteka. U to vreme smo imali lepa i perspektivna zaposlenja, ali nam, nažalost, finansijski nisu omogućavala da budemo nezavisni od roditelja. Želeći da sebi obezbedimo život na koji smo bili navikli, rešili smo da pokušamo sa privatnim biznisom i vidimo da li smo sposobni za to. Naravno, s obzirom da smo oboje diplomirani farmaceuti, naš izbor je bio - apoteka.

**Lovorka  
Nikolić**  
Potpredsednik  
Frama Logist

**Brzinska i sveobuhvatna razrada poslovnih ideja**

Poslovne ideje	Zašto sam mislio na to?	Rang #

Ne brinite što vam početne ideje mogu izgledati glupo -samo ih pribeležite... Znae, kreativno razmišljanje je težak posao. Idite dalje i bićete prijatno iznenađeni.

Teško je? Evo saveta: zapišite slučajnu reč i onda smislite 6 do 10 ideja za svako od slova te reči.

Mislite da je glupo? Pa, šta da kažem? Kod mene je to imalo efekta!



## **Poglavlje 2 – Istraživanje tržišta**

Sad imate sjajnu ideju za biznis! Sledeći vaš zadatak je da istražujete, i da vidite da li će biti podrške vašem biznisu.

Istraživanje i poznavanje tržišta je apsolutno bitno za opstanak vašeg biznisa. Evo proste formule: Istraživanje tržišta = sticanje znanja i činjenica = sposobnost za razumne i dobre poslovne odluke = veća šansa za uspeh.

Istraživanje tržišta nije teško. Radi se o postavljanju pravih pitanja - u pravo vreme - na pravom mestu - i, dobijanju pravih (tačnih) odgovora. Nivo i kompleksnost vašeg tržišnog istraživanja će, naravno, zavisiti od vaše konkretne poslovne ideje. Detaljno istraživanje tržišta omogućava vam da ustanovite da postoji tržište za vaš proizvod i pomaže da ustanovite koliko je to tržište.

Takođe, kad sakupljate sredstva, istraživanje tržišta pokazuje potencijalnim kreditorima da ste vi mislili na potrošače i njihove potrebe.

### Ciljevi istraživanja tržišta:

- Ustanoviti veličinu tržišta... broj ljudi koji će kupovati vaše proizvode, ili će im trebati vaša usluga.
- Koji udeo na tržištu možete REALNO postići?
- Šta to znači kao prihodu od prodaje za vaš biznis?

### Treba da odgovorite na ova pitanja da biste uspešno vodili svoj biznis!

- Veća ili manja potražnja za proizvodom ili uslugom?
- Ko će biti kupci ... biznis, vlada, široka publika?
- Hoće li broj kupaca rasti ili padati?
- Koja je njihova kupovna moć?
- Gde su locirani?
- Koliko su spremni platiti za proizvode ili usluge?
- Kako ćete kontaktirati sa njima?
- Šta oni žele od vašeg proizvoda ili usluge?
- Koji nivo prodaje možete postići?
- Ima li konkurenata?

- Koje su njihove cene?
- Kako potrošači vašeg konkurenta vide njegovo poslovanje?
- Zašto bi vaši potrošači trebalo da kupuju kod vas?
- Da li su konkurenti u nečemu neuspešni?
- Postoji li mogućnost da se pojave novi ili dodatni konkurenti?
- Morate li poštovati neke zakone?
- Kolika vam sredstva trebaju za početak?
- Ima li nekih posebnih potreba, sposobnosti, ili opreme koja vam treba?

Ovo će vam se činiti kao mnogo informacija što treba da ih sakupite, ali možete da ih podelite na manja poglavlja kako bi vam to bilo lakše postići. Ako vam se čini da su neka pitanja manje značajna za vaš biznis, samo ih zanemarite.



**Lovorka  
Nikolic**  
Potpredsednik  
Farma Logist

### **Koji su ključni faktori doprineli uspehu Vašeg biznisa ?**

Preduslov uspeha je ozbiljan pristup poslu , potpuna posvećenost i dugoročna orijentacija , što će doprineti kvalitetu Vaše firme.

Vremenom će Vas drugi preporučivati , stvaraće se šanse , dobijaćete ideje. Važno je pravovremeno prepoznati promene u okruženju i brzo reagovati , ali je isto tako važno i znati reći «ne».

Treba da se trudite da probleme na koje nailazite sagledavate kao šanse i da mislite pozitivno.

Vrlo je važno da gradite kontakte sa ljudima izvan firme , čak i sa ljudima izvan Vašeg biznisa , jer je neophodno biti dobro informisan o okruženju i konkurenciji. Sve te podatke treba da pamтите, povezujete i analizirate .

Kako se posao bude razvijao , važno je da oko sebe okupite ili izgradite kvalitetan kadar i da naučite da slušate , a ne samo da govorite .

Takodje, smatram da je veoma važna podrška porodice, tj. da su supružnici zajedno u poslu, jer će se bolje razumeti i vremenom na isti način menjati tj. razvijati.



## Ciljevi istraživanja tržišta

Koristeći Obrazac za ciljeve istraživanja tržišta, napišite nekoliko napomena o glavnim ciljevima istraživanja tržišta. To će vam pomoći da ostanete fokusirani kad budete vršili istraživanje.

Evo primera nazvanih "Budući vrtovi", koji se baziraju na sledećem:

- Lice ima vrtlarske sposobnosti;
- Posедуje kamion i vrtlarsku opremu;
- Želi da razvije biznis sa klijentima u prečniku od 20 km od kuće;
- Želi da se bavi hortikulturom i održavanjem vrtova.

Prouči ovaj uzorak, a potom ispuni svoj obrazac ciljeva istraživanja tržišta za poslovnu ideju.

<b>" Budući vrtovi" ciljevi istraživanja tržišta</b>
Utvrđiti postoji li interesovanje za planiranje vrta, postavku, održavanje u prečniku od 20 km
Utvrđiti da li će biznis moći da opstane sa vlasnikom i jednim zaposlenim u punom radnom vremenu
Utvrđiti cene
Identifikovati konkurenciju
Identifikovati i druge usluge koje mogu biti tražene
Identifikovati marketinške metode

<b>Ciljevi mog istraživanja tržišta</b>









## Probni marketing

Treba da razmotrite probni marketing svojih proizvoda i usluga, ako je izvodivo. To se može uraditi po razumnoj ceni, i to na sledeći način:  
Navedite neke svoje potencijalne kupce da koriste vaše proizvode i usluge, a onda čujte njihovo mišljenje.  
Pratite odgovarajuće sajmove. Koristite štand.  
Pokušajte neki od metoda svog konkurenta. I to može da ima uspeha!



**Jonus Ikić,**  
generalni  
direktor,  
Iliđanski  
dijamant  
d.o.o

### Kako ste izabrali lokaciju za svoj biznis?

Lokacija za moj biznis određena je prema izvoru sirovina koje koristim u proizvodnom procesu. Moja fabrika je smeštena blizu izvora mineralne vode.

### Koliko je važna lokacija za vaš biznis?

Lokacija je vrlo važna za neke biznise poput hotela, prodavnica, koje, da bi uspele, trebaju lokaciju sa visokom stopom naseljenosti, saobraćaja, itd. Za proizvodnju je važnije da se biznis locira blizu resursa potrebnih za proizvodni proces, i naravno, važno je imati pristup potrebnoj infrastrukturi poput struje, kanalizacije, puteva, itd.



• **Žarko Gugić**  
Генерални  
директор  
ПОЖГ д.о.о

### Kad ste pokrenuli svoj biznis, da li ste već imali razrađen biznis-plan?

Sve što radim zasnovano je na detaljnom planiranju. U okviru plana, analiziram proizvod, finansije, sve elemente koji su sastavni dio dobrog biznis-plana. Volim analizirati planove s vremena na vreme, kako bih uočio koliko je, ustvari, postignuto. Zadovoljstvo je videti da je nešto, što je u prošlosti planirano, postalo stvarnost.

### Da li ste svoj biznis-plan sami uradili, ili ste angažovali neku konsultantsku kompaniju da to uradi za vas?

Biznis-plan sam uradio sam, uz pomoć moje supruge i drugih saradnika.



## Analiza informacija

Ako sledite gore navedeni pristup, vaše istraživanje je strukturirano da pruži odgovore na pitanja koja ste zacrtali kad ste razradili svoje ciljeve marketinškog istraživanja. Sada treba da uporedite dobijene informacije sa tim ciljevima, a iz toga treba da zaključite da li vaš biznis može biti uspešan, ili ne. Sad je vreme da izvedete zaključke.

Molim vas, pročitajte uzorak i koristite *Obrazac zaključci istraživanja tržišta* radi vaših zaključaka o vašoj poslovnoj ideji.

“ Budući vrtovi” - zaključci istraživanja tržišta	
<b>Radna snaga</b>	Zasnovano na prihodu, treba da ima dovoljno posla za 2 radnika
<b>Radno vreme</b>	2 radnika koje rade 30 sati nedeljno plus 10 sati putovanja, nudi 60 sati nedeljno naplativo po 300 din. po satu.
<b>Rad sa kupcima</b>	Pozitivna reakcija ukazuje na potencijal za 260 sati rada nedeljno. Treba ići na 80 sati nedeljno na startu.
<b>Lokacija</b>	Rad iz komercijalnog prostora doneće dodatna 4 sata nedeljno.
<b>Potencijal za više usluga</b>	Dodatni prihod na raspolaganju od prodaje cveća, ukrasnog bilja i materijala.  Dodatni prihod na raspolaganju od održavanja cveća i ukrasnog bilja u stanovima i dvorištima.
<b>Kvalitet usluge na koji se treba fokusirati</b>	Izgleda da postoji prostor, koji se može ispuniti mojim biznisom. Važni elementi su: Pouzdanost Dobar rad Poštenje Cena

Zaključci vašeg istraživanja tržišta	
<b>Radna snaga</b>	
<b>Radno vreme</b>	
<b>Rad sa kupcima</b>	
<b>Lokacija</b>	
<b>Potencijal za više usluga</b>	
<b>Kvalitet usluga na koji se treba fokusirati</b>	

## SWOT analiza istraživanja tržišta

Drugi način da se pokažu zaključci je SWOT analiza. Vaše istraživanje je podijeljeno na 4 dela: dobre strane, loše strane, šanse, opasnosti za vaš biznis.

To vam omogućava da kapitalizujete na svojim dobrim stranama i šansama – a da nešto uradite sa svojim slabostima. Slabosti su prosto problemi koje možete da rešite.

Opasnosti se odnose i na vaše konkurente. Morate shvatiti da oni postoje i planirati da se s opasnostima suočite.

Evo primera koji vam mogu pomoći kada budete radili SWOT analizu.

“ Budući vrtovi” SWOT analiza	
<b>Dobre strane</b>	Poznavanje tržišta Odlično tržišno područje Niske režije Itd.
<b>Loše strane</b>	Bez prethodnog nezavisnog poslovnog iskustva Biznis jednog lica – bez podrške Relativno kratka radna sezona Itd.
<b>Šanse</b>	Mala konkurencija Rast potencijalnog tržišta – nove kuće Neke mogućnosti za promene Itd.
<b>Opasnosti</b>	Konkurenti sve agresivniji Opšta ekonomija Loše vreme Stanje vozila

Vaša SWOT analiza	
<b>Dobre strane</b>	
<b>Loše strane</b>	
<b>Šanse</b>	
<b>Opasnosti</b>	

## Neprekidno istraživanje i povratna informacija od kupaca i korisnika usluga

Zapamtite, tržište se menja, i sutra bi moglo da bude sasvim drugačije. Morate da vršite neprekidno istraživanje da biste bili sigurni da vaše robe i usluge ispunjavaju potrebe i želje kupaca i korisnika vaših usluga. Pošteno gledajte na svoje rezultate. Korisite istraživanje u poslovanju... postanite "biznis kojeg vodi tržište" i uspešan biznismen.



**Jonus Ikić,**  
generalni  
direktor,  
Iližanski  
dijamant  
d.o.o.

### **Kada ste počeli sa svojim biznisom, kako ste utvrđivali tržišne mogućnosti?**

Proveli smo istraživanje tržišta, i to tokom šest meseci. Tokom tih šest meseci prikupili smo informacije od svih trgovaca na veliko, i drugih oko obima prodaje mineralne vode.



**Franjo Rajković,**  
generalni  
direktor,  
Economic  
d.o.o.

### **Kada ste započeli sa svojim biznisom, kako ste utvrđivali tržišne mogućnosti?**

Is početka, sve je išlo manje-više spontano i po intuiciji. Ali danas, za svaki projekt koji radimo, pre njegove izrade, mi sprovodimo istraživanje tržišta.



## **Poglavlje 3 – Marketinški plan**

Jedan od najtežih aspekata vođenja biznisa je dobra marketinška procena. Vreme potrošeno na marketing je bitno za vaš biznis.

Marketinška rešenja su, jednostavno rečeno, aktivnosti koje se ujedanjuju kako bi se proizvod ili usluge prodale kupcu. To uključuje same proizvode i usluge, njihovu cenu, oglašavanje i promotivne prodaje, ambalažu, distribuciju, itd.





## 4 P

Da biste uspešno poslovali, vaš biznis se mora isticati i biti različit od vaših konkurenata. Ta ključna razlika može da bude vaš proizvod ili usluga, vaša cena, ili način prodaje i promocije vaših proizvoda i usluga.

Vi kontrolišete te elemente. Vi možete da ih menjate da bi vaši proizvodi i usluge bili privlačniji kupcima.

Evo tih 4 P:

**P**rodukt (**Proizvod**) ... sve o vašem proizvodu ili usluzi.

**P**lace (**Mesto**) ... pristup vašem tržištu.

**P**rice (**Cena**) ... povećanje vašeg prihoda od prodaje.

**P**romotion (**Promocija**) ... kako komunicirate sa kupcima.

Mi ćemo analizirati svaki od ova 4 elementa. Izazov za vas je da izvedete sve potrebe prilagođavanja kako biste ostavili snažan utisak vaših proizvoda i usluga na kupce. Mi očekujemo da vi imate prednost nad konkurentima.

4 P's	Šta to znači?	Šta uključuje?
<b>Proizvod</b> 	Pojedina roba, proizvodi, proizvodne linije, ili usluge	Uključuje karakteristike, dodatke, postavku, uputstva, uslugu, garancije, servisiranje, ambalažu, i marku porekla.
<b>Mesto (Distr.)</b> 	Da proizvod stigne do kupca	Kanali, sistemi distribucije, posrednici, skladištenje, transport, ispunjenje obaveza i špedicija.
<b>Promocija</b> 	Komuniciranje sa kupcem	Lična prodaja, masovna prodaja, promotivna prodaja, prodavači, oglašavanje, izbor medija, autorska prava.
<b>Cena</b> 	Uspostavljanje cene koja odgovara kupcu, ali i uvećava profit kompanije.	Fleksibilnost cena, ujednačene cene, promotivne cene, popusti, pogodnosti.

## **P** Proizvodi i/ili usluge

Razmotrite proizvode i usluge koje nudite. Morate to dobro da uradite. Morate znati šta vaš kupac želi, i onda ćete moći da to ponudite. Pogledajte proizvode i usluge iz ugla vašeg kupca. Pogledajte uzorak obrasca i onda analizirajte svoje proizvode i/ili usluge u datom obrascu.

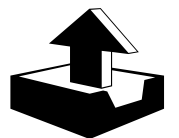
- Nudite li proizvode i usluge koje vaši kupci žele?
- Posедуje li vaš proizvod neku posebnu osobinu, koja im se stvarno dopada?
- Posедуje li vaš proizvod neku posebnu osobinu, koju proizvodi vaših konkurenata nemaju?
- Koji su jedinstveni elementi prodaje?
- Je li vaš kvalitet elemenat prodaje?
- Ima li vaša roba svoju prepoznatljivost?
- Je li vaš proizvod u privlačnoj ambalaži?
- Nudite li garancije?
- Da li je vaš servis za kupce dobar, itd?



<b>“ Budući vrtovi” Usluge i proizvodi</b>	
Mi smo uslužna kompanija	<p>Mi nudimo planiranje i postavku vrtova</p> <p>Mi nudimo održavanje parka ili vrta</p> <p>Mi nudimo uzorke-primere/slike o onom što smo radili</p> <p>Mi imamo dobru opremu, transport</p> <p>Mi nosimo čistu, privlačnu radnu odeću</p> <p>Mi imamo odlučnu službu za pomoć kupcima</p>
Ali nudimo i proizvode	<p>Mi prodajemo cveće, ukrasno bilje, alatke, zemlju, seme, fertilizatore</p> <p>Itd.</p>

<b>Vaše usluge i proizvodi</b>	
<p>Mi smo</p> <p>.....</p> <p>kompanija</p>	
<p>Ali nudimo i</p> <p>.....</p>	

Kad ispunite obrazac vašeg proizvoda, vratite se na matricu prodaje proizvoda i usluge i unesite vaše proizvode i usluge u levu kolonu. Onda unesite vrednost prodaje koju očekujete za svaki proizvod ili uslugu, po svakom tipu kupca.



## Place (Mesto)

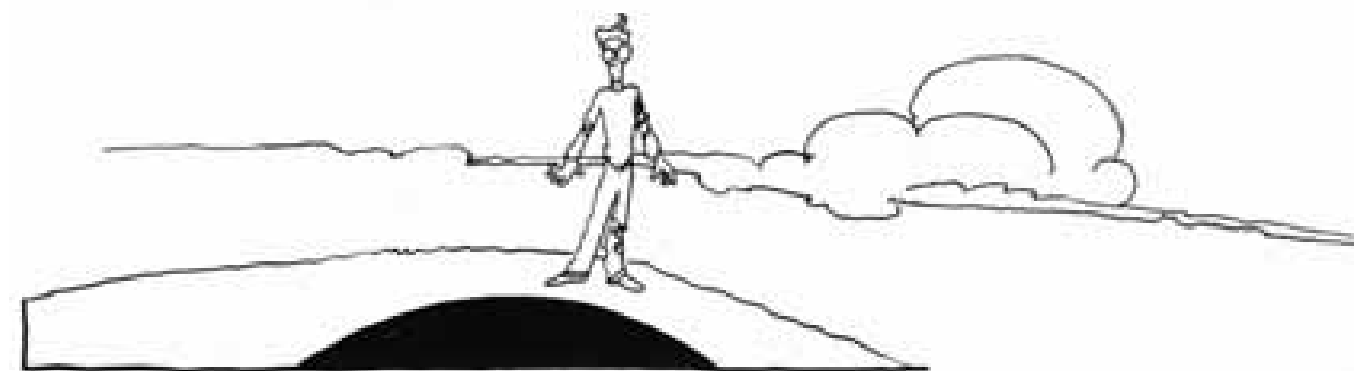
Vaše istraživanje tržišta odrediće gde su vaši kupci. Razmislite o tome *kako, gde, zašto i kada* vaši kupci kupuju vaš tip proizvoda ili koriste usluge. To će odrediti da li ćete prodavati njima direktno, ili ćete ići preko maloprodajnog, distributivnog lanca, ili poštom ili Internetom, itd.

Ova analiza će vam pomoći u procesu prodaje i dostave vašeg proizvoda ili usluge. Morate pogledati svaki elemenat i odrediti način na koji obezbediti da operacija ide glatko, efektivno i efikasno. Razmotrite primere, navedene niže, i onda analizirajte "mesto" vašeg biznisa u datom obrascu.

"Budući vrtovi" obrazac mesta
Većina kupaca će imati dostavu usluga na kućna vrata ili na radno mjesto.
Hortikulturno planiranje će se dešavati kod njih u kući ili na poslu, međutim, kupci mogu prvi plan raditi u vašoj kancelariji.
Zahteva se lak pristup prostorijama kupaca.
Cveće i ukrasno bilje, alatke, seme, itd. biće prodavano iz kancelarije – takođe voziti u vozilima.
Itd.



Obrazac vašeg mesta







# Price (Cena)

Vrlo često, novi biznismeni jednostavno uzmu svoje troškove, dodaju potrebnu maržu profita i veruju da su došli do prave prodajne cene. Greška!

Utvrdjivanje cena je način da se uveća prihod dok se nudi proizvod ili usluga, po ceni koju je vaš kupac spreman da plati. Tržište može imati više marži nego što ste vi u početku mislili. Vaši kupci su možda spremni da plate više za izuzetan kvalitet i uslugu. Ne postoji samo jedna strategija, ali se mora uzeti u obzir:

Troškovi

Proizvodni i uslužni kapaciteti

Troškovi distribucije

Cene vaših konkurenata

Svaka struktura popusta unutar vaših distributivnih kanala

Jedno zlatno pravilo je ... nikad ne počinji sa niskom prodajom novog proizvoda jer je gotovo nemoguće nakon kratkog vremena, podizati cene kupcima koji su već jednom kupili taj proizvod.

Obrazac cena se koristi da se unesu zapažanja u vezi sa strategijom cena. Razmotrite ovaj primer.

"Budući vrtovi" obrazac cena
Planiranje uređenja vrta zasnovano je na 10 evra po satu. Prvi sat konsultacija sa klijentom je besplatan.
Postavka i održavanje uređenja vrta su zasnovani na 5 evra po satu.
Materijali za postavku vrta se prodaju po ceni od + 45%
Postavka vrta preko 500 evra ide uz popust od 5%
Itd.

Obrazac vaše cene	



**Jonus Ikić,**  
generalni  
direktor,  
Ilidžanski  
dijamant  
d.o.o.

### Koju ste metodologiju koristili u utvrđivanju cena vaših proizvoda (kad ste počeli i sada)?

Mi smo koristili normalnu metodologiju, koja uzima u obzir sve direktne proizvodne troškove, indirektno, kao i dodatnu maržu.

To su elementi koji su definisali cenu iz jednog smjera. Drugi smer ili uticaj na utvrđivanje cena su cene konkurenata i naša strategija da prodremo na tržište sa cenama nižim nego kod naših konkurenata.

## SWOT analiza marketinškog plana

Do sada ste potpuno proverili svoje tržište. Identifikovali ste svoju bazu kupaca i kombinaciju svojih proizvoda i usluga. Utvrdili ste ciljeve u pogledu prihoda u svakoj kategoriji. Analizirali ste 4P. Identifikovali ste i dobre i loše strane svojih proizvoda i usluga – više šansi i možda više opasnosti. Razmotrite uzorak SWOT analize marketinškog plana, a onda osmislite svoj marketinški plan.

"Budući vrtovi" SWOT analiza marketinškog plana	
<b>Dobre strane</b>	Imidž (prepoznatljivost) Odlična služba za kupce Atraktivne cene Raznolika tržišta i rastuća tržišta
<b>Loše strane</b>	Treba više informacija o ponudi popusta Treba poboljšati izgled kancelarije i radnih mesta Treba više kapitala za promociju
<b>Šanse</b>	Kupci konkurenata nisu zadovoljni Otkriće novog dela tržišta Prodaja putem Interneta
<b>Opasnosti</b>	Konkurenti- agresivniji Niži troškovi da pridobiju kupce Potencijalni novi vrtni centar-rasadnik (planovi predati opštini)

SWOT analiza vašeg marketinškog plana	
<b>Dobre strane</b>	
<b>Loše strane</b>	
<b>Šanse</b>	
<b>Opasnosti</b>	

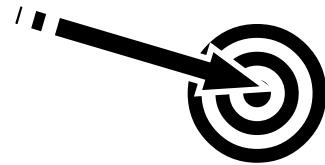




## Marketinška strategija

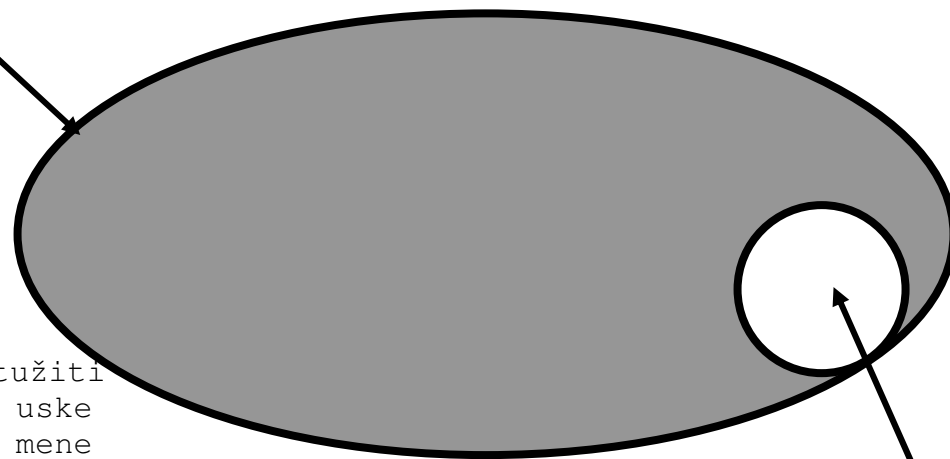
Kao neko ko je na tržištu, vi možete da vodite marketing upućen širokom krugu ljudi, ali i odabranim grupama i pojedincima, koji imaju zajedničke potrebe i želje. To se zove CILJNO TRŽIŠTE.

Ciljani marketing je jedini razborit izbor za preduzetnika-početnika. Vi verovatno imate ograničene resurse za troškove za marketing. Koncentracijom svojih napora na jedan ili par ključnih segmenata tržišta je verovatno put do uspeha. To će vam omogućiti da izvučete veću stopu narudžbi po oglašivačkom evru, nego što biste u tipičnom masovnom marketingu. Ciljani marketing znači da vi znate svog kupca, kao što poznajete svog najboljeg prijatelja.



Oni koji provode ciljani marketing veruju da ako mislite na malo i predočite svoju ponudu, cenu, distribuciju, promotivne aktivnosti, prodajne prezentacije i oglašavanje za posebnu grupu kupaca – i pobićete veliku konkurenciju.

**OVO JE CELO TRŽIŠTE**



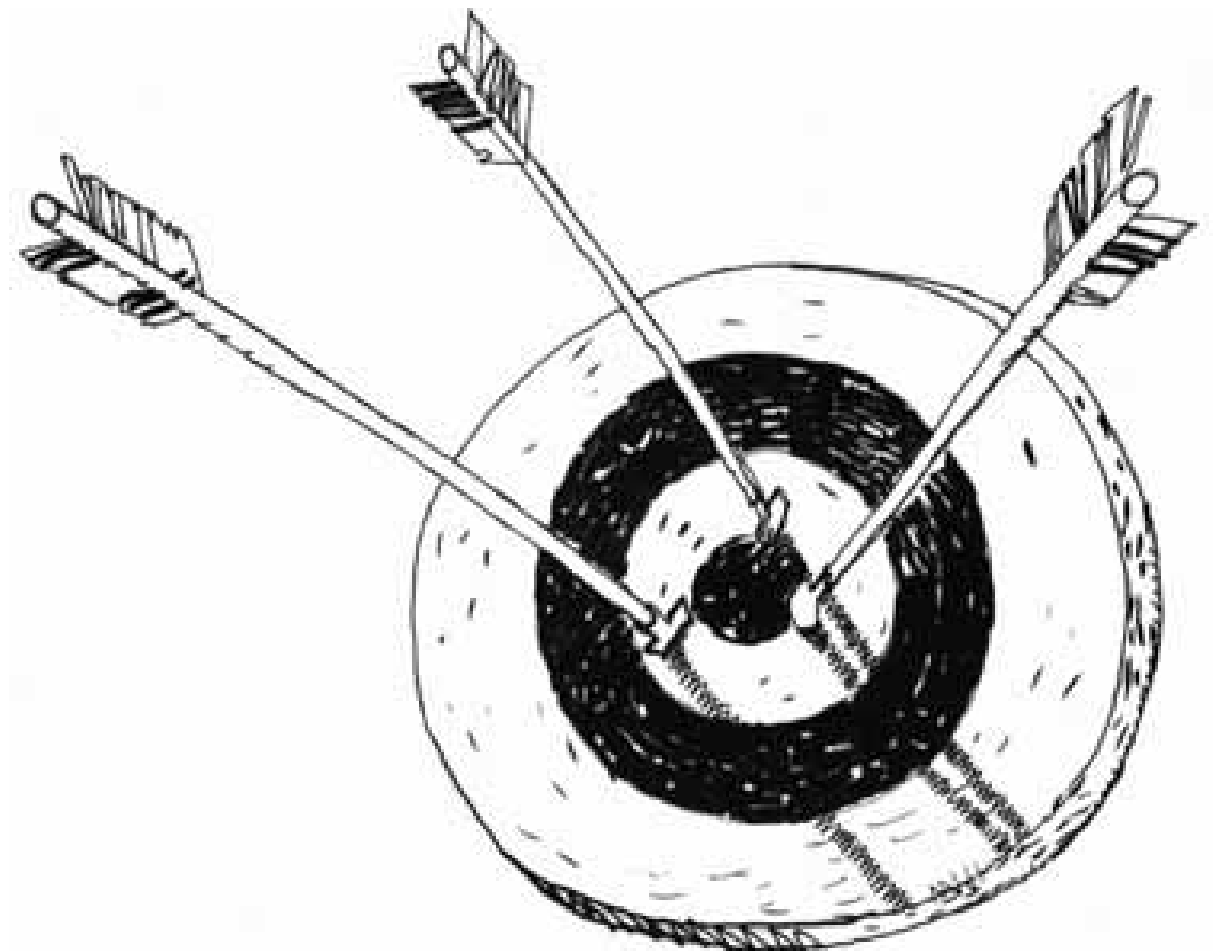
**A OVO JE MOJE CILJNO TRŽIŠTE**

"Možda će me optužiti da imam previše uske poglede. Ali za mene to znači biti FOKUSIRAN. Preferiram da budem nešto za nekoga nego da pokušavam da budem sve za svakoga, i možda završim tako što ću biti ništa za nikoga."

Zapamtite da je vaš biznis ono što nudi rešenja. Vi dajete rešenja za potrebe koje trenutno nisu ispunjene za dovoljno veliko tržište da bi to opravdalo troškove razvijanja novog proizvoda ili usluge.

Vi ste obavili istraživanje svog proizvoda ili usluge i potencijalnih kupaca. Treba da uradite i:

- Strategije prodaje
- Plan usluga kupcima
- Kreditni/Finansijski plan
- Plan distribucije
- Detaljan plan cena
- Plan promocije
- Koncept ambalaže
- Plan ulaska na tržište





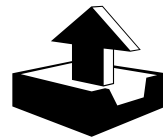
## **Poglavlje 4 - Obezbediti osoblje za svoj biznis**

U svakom malom biznisu, imati pravo osoblje je suštinsko za opstanak. Svaki čovek može da radi na raznim ključnim mestima. Ljudi koji su u tom biznisu mogu lako učiniti da on uspe ili propadne.

Najvažniji zadatak je obezbediti da svi ljudi koji su uključeni u vaš biznis, uključujući i vas same, imaju pravi stav, obrazovanje i sposobnosti. Moraju biti svesni kako se uklopiti u vaš biznis i kako se njihov položaj odnosi na položaj kolega.

### **Potrebna poslovna sposobnost**

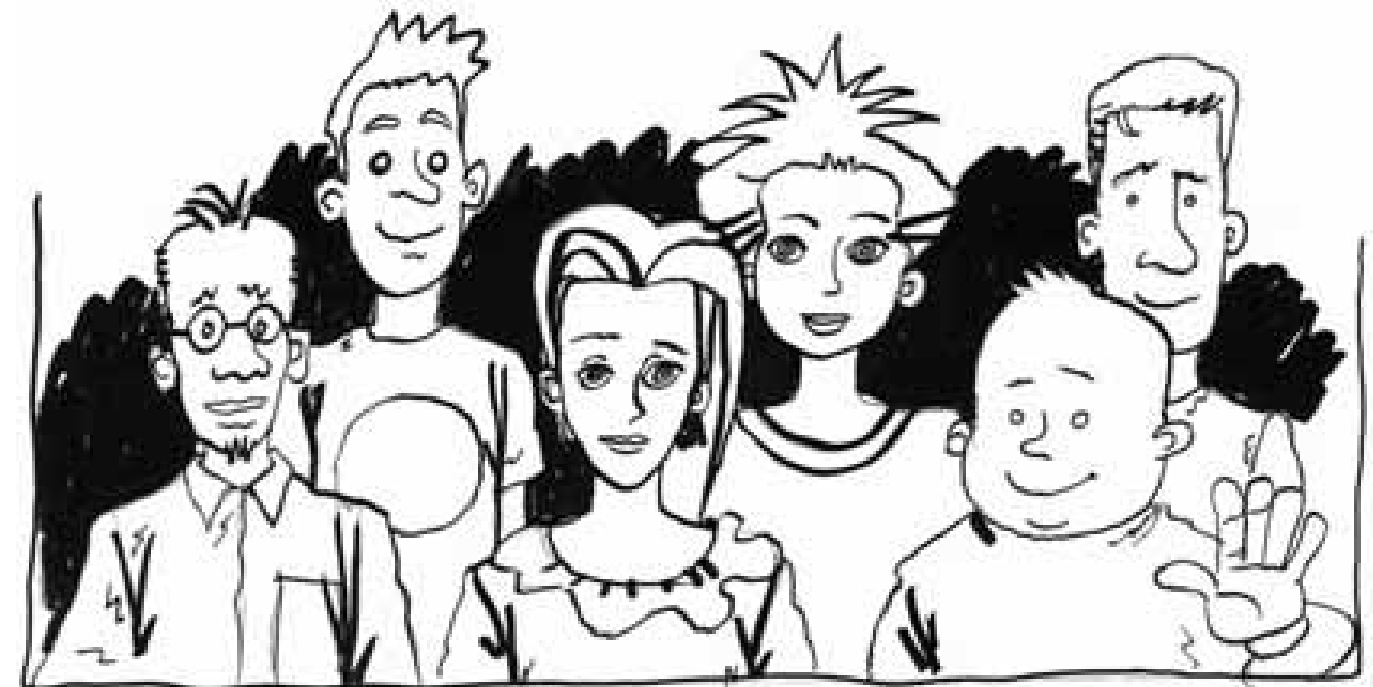
Znate li koje su sposobnosti potrebne u vašem biznisu? Uradili ste analizu sposobnosti na početku kursa. Ta analiza identifikuje sposobnosti koje su vam potrebne za vođenje biznisa. Pošto će vam, verovatno, biti potrebno osoblje, vaš menadžerski zadatak je da shvatite koje sposobnosti su zaista potrebne za vaš biznis – tj. analizu poslovnih sposobnosti.



Vratite se na vašu analizu sposobnosti i pogledajte je pre nego što nastavite s ovim poglavljem

Koristite obrazac na sledećoj strani da analizirate sposobnosti potrebne za vaš biznis. Kad uradite analizu sposobnosti, za svaki red, relevantan za vaš biznis, unesite znak u odgovarajuće kolone 1 do 4. Kad to uradite, možete koristiti kolonu 5 da biste utvrdili prioritete za rešavanje potreba iz kolone 3 (sposobnosti koje treba poboljšati) i kolonu 4 (potrebne sposobnosti).

Kad završite analizu sposobnosti znaćete gde su vam praznine u kadrovskim potrebama. Tada možete odlučiti da li možete da obučite postojeće zaposlene, ili da angažujete dodatne. Takođe možete koristiti ovaj obrazac da odlučite oko metodologije i vremena obuke.



Set sposobnosti	Sposobnosti	Sposobnosti koje se ne traže	Zadovoljava juće sposobnosti	Sposobnost i koje treba poboljš.	Potrebne sposobnosti	Prioritet			Izvor	Datum	Komentari
						Nizak	Srednji	Visok			
Finansije	Računovodstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Finansijska kontrola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Kreditna kontrola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Ubiranje dugova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Porezi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Sistemi isplate plata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Kompjuterizov. računi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Marketing	Istraživanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Prodaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Utvrdjivanje cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Podaci o proizvodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Odnosi sa javnošću	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Razvoj proizvoda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Kontrola zaliha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Telefonska prodaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Narudžbe poštom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Briga o kupcima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Pravo	Zdravlje i bezbednost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Ekologija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Autorska prava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Patenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Pravna pitanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Zapošljavanje i otkazi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Ugovori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Proizvodne obaveze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Osoblje	Word Processing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Desktop Publishing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Zapošljavanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Rešavanje problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Prezentovati samog sebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Pisanje izvešt.predloga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Obuka i nastava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Kompjuterske sposob.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

## Opis posla

Čak i najmanji biznis koji zapošljava radnike mora da ima opise svih radnih zadataka.

Opis poslova ne treba da bude detaljna analiza svakog radnog zadatka koji zaposleni mora da obavi. Jednostavno, treba kratko navesti svrhu posla, kome je izvršilac tog posla odgovoran, glavne zadatke, dužnosti i odgovornosti.

Opis posla	Titula:
	Administrativni pomoćnik
<b>Platni razred:</b> 4 <b>Izveštava:</b> Rukovodioca kancelarije	
<b>Pregled poslova:</b> Planira sastanke, daje informacije telefonom, beleži diktirane tekstove, služi se kompjuterom, pravi izveštaje...	
<b>Dužnosti i odgovornosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvara, datira, sortira i distribuira poštu</li> <li>• Javlja se na telefon i pruža pomoć onima koji zovu</li> <li>• Dočekuje posetioce kancelarije</li> <li>• Radi izveštaje kako mu naloži rukovodilac kancelarije</li> <li>• Sakuplja i pravi statističke izveštaje koristeći MS software</li> <li>• Kopira, sastavlja i uvezuje tražene materijale</li> <li>• Naručuje kancelarijski materijal</li> <li>• itd.</li> </ul>	
<b>Znanje i sposobnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje modernih kancelarijskih procedura, komunikacija, kancelarijskih sistema</li> <li>• Poznavanje modernih biznis komunikacionih metoda i praksi</li> <li>• Umeće korišćenja kompjutera i MS software</li> <li>• Umeće kucanja brzinom od 50 reči po minuti</li> <li>• Itd</li> </ul>	
<b>Obrazovanje, preporuke i iskustvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma srednje škole</li> <li>• 2 godine iskustva</li> </ul>	
<b>Posebni zahtevi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voljan da radi prekovremeno, za neke praznike i neke vikende</li> </ul>	

Opis posla može obezbediti i to da se poslovni zadaci i obim posla raspodeli na pravi način, i da se svi glavni zadaci biznisa rasporede na osoblje. Koristeći donji format opisa posla, napravite za sebe, kao generalnog direktora vaše kompanije, opis posla.

Opis posla	Titula:
<b>Platni razred:</b> <b>Izveštava:</b>	
<b>Pregled poslova:</b>	
<b>Dužnosti i odgovornosti</b>	
<b>Znanje i sposobnosti</b>	
<b>Obrazovanje, preporuke i iskustvo</b>	
<b>Posebni zahtevi</b>	

## Zapošljavanje osoblja

Pre nego što zaposlite dodatno osoblje, morate da budete sigurni da vaš biznis može opravdati svaki dodatni trošak. Ako je radno mesto koje se popunjava ključno, onda razmotrite da li neko od već zaposlenog osoblja može da bude premešten na tu ključnu poziciju, a onda da se popuni njegovo upražnjeno mesto novim radnikom.

Proces zapošljavanja mora se pažljivo planirati. Razmotrite sledeće potrebe:

- Napraviti opis posla
- Napraviti oglas o upražnjenom radnom mestu
- Odlučiti gde to oglasiti
- Primiti prijave
- Pročitati, pregledati i izabrati najbolje za razgovor
- Razgovor
- Izbor
- Provera kvalifikacija
- Zapošljavanje
- Plata
- Orijehtacija
- Probni period
- Ugovor



**Mirko Šakić,**  
generalni  
direktor,  
GRAND SM  
d.o.o.

### **Koja su vaša iskustva u nalaženju kvalifikovanih radnika za vaš biznis, na početku i sada?**

Pošto sam ja u građevinarstvu već dugo vremena, imam jasnu definiciju i očekivanja od svakog radnog mesta. Imam i sposobnost da, nakon nekoliko dana rada, utvrdim je li odabrana osoba sposobna ispuniti sve zahteve posla. Naći kvalifikovane radnike u građevinarskom biznisu, a vjerujem i u drugim industrijama, postalo je problem. Zbog toga smo prisiljeni improvizovati sa radnom snagom. Zapošljavamo neadekvatne radnike i moramo ih obučavati gotovo od samog početka, i to u njihovom poslu. Imamo neke službene procedure u procesu zapošljavanja novih radnika. Većina mojih zaposlenih, zaposleni su po preporuci.

Tu je i probni rad, a nakon njega, ja odlučujem, zajedno sa mojim službenikom zaduženim za građevinske radove, da li će taj radnik ostati kod nas ili ne. Za mene je najvažniji odnos radnika prema poslu, kao i odnos prema radnim kolegama.

## Obuka osoblja

Do sada ste odredili stručne potrebe za vaš biznis, ključne kadrovske potrebe, i sada biste morali da budete u stanju da odredite koje su im obuke potrebne. Obuka nije gubljenje vremena i novca ako se pravilno planira i vrši – i ispunjava potrebe biznisa. Obuka je, zapravo, obezbeđivanje da vaše osoblje ima potrebne sposobnosti, oseća se kompetentno i zadovoljno svojom sposobnošću da izvršava zaduženja.

Proces obuke osoblja mora pažljivo biti planiran. Razmotrite sledeće: Vratite se na vašu matricu potreba za poslovnim sposobnostima:

- Uraditi novu prioritetsnu listu obuke
- Planirati
- Budžet
- Unutar kompanije
- Na radnom mestu
- Formalna
- Stažiranje
- Udruženja



## Poglavlje 5 - Finansije i predviđanje

Dobar marketing može biti najvažnija potreba svakog biznisa, ali je, međutim, finansijsko predviđanje i monitoring ključ svih poslovnih aktivnosti.

Predviđanje vam omogućava da procenite prodaju, troškove, režije, i napokon, vaš profit. Monitoring vam omogućava da odredite svaki problem ili šansu i da brzo preduzmete efektivnu i ispravnu akciju.

- Dva su osnovna finansijska zahteva za svaki biznis:
- Morate da ostvarite dovoljno prodaje da biste imali profit.
- Treba da ostvarite dovoljno gotovinskih tokova da obezbedite da ste u stanju platiti račune i obaveze kako pristižu.

U ovom poglavlju radićemo na bazi raznih predviđanja koja ćete morati da pripremite i koja će vam omogućiti da uspešno vodite svoj biznis.



### Kako koristite plate kao podsticaj za vaše zaposlene?



**Lovorka  
Nikolic**  
Potpredsednik  
Farma Logist

Teško je odrediti plate , jer zaposlenima nikad malo , a Vama uvek mnogo ,posebno ako još i sami puno radite i obezbedjete preduzeću posao i snosite odgovornost. Plate treba odrediti u skladu sa time , ali i u skladu sa kvalitetom obavljenog posla , kreativnošću i doprinosom svakog pojedinca.

Plate, medjutim, nisu jedini podsticaj za zaposlene. Važno je i kako se ophodite prema zaposlenima , koliko ih poštujete , kolika im ovlašćenja dajete , vodite računa o njihovom usavršavanju , brinete o njihovoj porodici i sl. Budite spremni na to da će i pored svega neki ljudi napustiti firmu.

Zapamtite , motivacija zaposlenih je neprestani proces , jer se svako na dobro veoma brzo navikne.

## Budžet za lični opstanak

Čak i u najboljim okolnostima vašem biznisu će biti potrebno malo vremena da "krene" i ostvari prihod. Prvi zadatak vam je da napravite budžet ličnog opstanka. To je novac potreban da vi sami živite. Razmislite o novcu koji trošite na zakupninu, odeću, zabavu, hranu, gorivo, itd. Idite na donji obrazac i unesite procene troškova za narednih 12 meseci. Onda saberite svaku kolonu i doći ćete do minimalnog iznosa novca potrebnog da biste vi preživeli u tih 12 meseci. Onda unesite iznos koji dobijate iz izvora mimo vašeg biznisa. Oduzmite tu sumu od ukupnog iznosa za opstanak i tako dolazite do vašeg "najnižeg" budžeta preživljavanja, tj. opstanka.



Obrazac ličnog budžeta preživljavanja		Mesečno	X 12	Godišnje
<b>Kuća</b>	Stanarina			
	Porez			
	Osiguranje			
	Voda			
	Gas/Struja			
	Popravke			
	Telefon			
<b>Život</b>	Hrana			
	Odeća			
	Pozajmice			
	Nameštaj			
	Popravke			
	TV			
	Novine/časopisi			
<b>Rekreacija</b>	Restorani			
	Pića			
	Duvan			
	Praznici			
	Rođendani			
	Hobi			
<b>Transport</b>	Troškovi za automobile			
	Osiguranje			
	Porez			
	Popravke			
	Gorivo			
	Autobus			
	Taksi			
<b>Ostalo</b>				
<b>UKUPNO</b>				
<b>Navedite dole sve prihode koji nisu vezani za biznis</b>	Mesečno	X 12	Godišnje	
<b>Oduzmite sav prihod nevezan za biznis od ukupne sume iz gornjeg ukupnog budžeta. To daje minimalni budžet za preživljavanje.</b>				
<b>Minimalni budžet za preživljavanje.</b>				



## Gde prikupljati sredstva

Pravilno finansiranje vašeg biznisa je suštinski bitno. Vama, trebaju dva tipa finansija – kapitalno finansiranje za start i nabavku opreme, itd, i obrtni kapital – novac koji vam treba za svakodnevno vođenje biznisa.

Vaš biznis-plan će pokazati nivo finansija potrebnih za vođenje biznisa i nivo vašeg očekivanog profita. Bitno je napraviti i održavati biznis-plan pošto će svaki potencijalni investitor ili zajmodavac (lender) to koristiti u proceni vašeg biznisa.

Zapamtite da istraživanje pokazuje da više kompanija propadne zbog dokapitalizacije i neadekvatnih gotovinskih tokova, nego iz bilo kojeg drugog razloga.

Ima raznih načina finansiranja vašeg biznisa. Treba da razmotrite:

- Vlastiti resursi
- Familija
- Banke
- Biznis - "anđeli"
- Lokalne vlasti
- NVO
- Međunarodne organizacije
- Kompanije sa preduzetničkim kapitalom
- Grantovi

### Finansijski podaci

Radićemo s nekim obrascima sakupljanja i analize podataka o budžetu. Prvi obrazac je Obrazac sa finansijskim podacima. U njemu kratko dajte detalje (detaljne brojke biće u finansijskim dodacima) o budžetskim podacima:

- Procjenu prodaje, režija i verovatnog neto- profita.
- Detalje ukupnog iznosa finansija potrebnih za početak biznisa i način na koji se nadate da ćete prikupiti taj novac:
  - Vlastiti resursi
  - Investicije familije i prijatelja, itd.
  - Grantovi
  - Pozajmice

### "Budući vrtovi" Obrazac sa finansijskim podacima

Zaključci našeg marketinškog istraživanja su dati detaljno u dodatku ovom dokumentu. Iz toga se da videti da će prihod u prvoj godini biti približno oko \_\_\_\_\_ na bazi radne nedelje od 30 naplativih sati za 2 osobe.

Režijski troškovi su minimalni. Kompanija ima opremu za transport i hortikulture radove.

Troškovi zaposlenih biće \_\_\_\_\_ godišnje uključujući i socijalno osiguranje.

Iz finansijskih predviđanja se može videti da biznis ima očekivan neto-profit od \_\_\_\_\_ prve godine.

Početni grant od 4 000 evra dobijen je od jednog davaoca granta.

Vlasnik je investirao \_\_\_\_\_ ličnih sredstva.

Itd.

### Vaš obrazac sa finansijskim podacima

Zaključci našeg marketinškog istraživanja su dati detaljno u dodatku ovom dokumentu. Iz toga se da videti da će prihod u prvoj godini biti približno oko \_\_\_\_\_ na bazi radne sedmice od 30 naplativih sati za 2 zaposlena.

Režijski troškovi su minimalni. Kompanija ima opremu za transport i hortikulture radove.

Troškovi zaposlenih će biti \_\_\_\_\_ godišnje uključujući i socijalno osiguranje.

Iz finansijskih predviđanja se može videti da biznis ima očekivan neto-profit od \_\_\_\_\_ u prvoj godini.

Početni grant od 4 000 evra dobijen je od jednog davaoca granta.

Vlasnik je investirao \_\_\_\_\_ ličnih sredstva.

Itd.

## Predviđanje profita i gubitka

Predviđanje profita i gubitka pokazuje prihod stvoren kao rezultat prodaje, i troškova za obavljanje te prodaje i vođenje biznisa. Bitno je znati da predviđanje ne pokazuje kad je prihod, zapravo, stigao ni kad se troškovi u stvari plaćaju. Ta informacija doći će iz prognoze tokova gotovine.

Pogledajte u dati obrazac profita i gubitka; videćete da za svaki mesec postoje dve kolone, jedna za vašu prognozu, a druga sa stvarnim brojkama. Kad nastavite planski period, možete upisati

stvarne brojke za svaki mesec, i imati direktno poređenje sa predstavljenim brojkama.

Obrazac profita i gubitka već sadrži većinu troškovnih redova koje će vam verovatno trebati. Možete, međutim, uneti dodatne redove u plan i napraviti ga tako da ispunjava vaše posebne potrebe.

Molim vas da pogledate uzorak. Obrazac je takođe uključen da biste ga koristili u budućnosti.

**Primer *spreadsheeta* sa predviđanjem profita i gubitka na sledećoj strani.**









<b>Profit i gubitak</b>	Mesec		Mesec		Mesec		Ukupno 1. kvartal		Napomene		
<b>Predvidanja</b>	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje			
<i>Budući vrstovi</i>											
<b>Prodaja</b>											
Prodaja	2500		3500		4000		10000				
Drugi prihod											
<b>Ukupni prihod</b>	2500		3500		4000		10000				
<b>Direktni troškovi</b>											
Zalihe/materijali	100		100		100		300				
Nabavke											
Direktna plate	1050		1050		1050		3150				
<b>Cena prodaje</b>	1150		1150		1150		3450				
<b>Bruto profit</b>	1350		2350		2850		6550				
<b>Režije</b>											
Plate	1500		1500		1500		4500				
Zakupnina	100		100		100		300				
El. energija/grejanje	30		30		30		90				
Osiguranje	50		50		50		150				
Štampanje/poštarina	220		20		20		260				
Opravke					100		100				
Putovanja											
Troškovi vozila	100		100		100		300				
Komunikacije	50		50		50		150				
Pravni poslovi/računovodstvo											
Oglašavanje	200		50		50		300				
Bankovne tarife	25		25		25		75				
Zapošljavanje											
Otplata duga											
Kamata											
Amortizacija					30		30				
<b>Ukupne režije</b>	2275		1925		2055		6255				
Razni prihodi											
<b>Neto profit pre oporez.</b>	-925		425		795		295				
Lične tranše isplate	1000		1000		1000		3000				

## Predviđanje gotovinskih tokova

Predviđanje gotovinskih tokova je vitalni elemenat vašeg biznis-plana, jer to dozvoljava da pratite vaše gotovinsko stanje i da odredite svaki mogući problem ili šansu, pre nego što se pojavi. Važno je upamtiti da ovo predviđanje pokazuje kada se u stvari prihod dobija, i kada se troškovi, u stvari, plaćaju.

Predviđanje gotovinskih tokova treba da uključi:

- Sav prihod od prodaje i gotovinske račune kupaca
- Uplate za sve sirovine, zalihe, itd.
- Uplate za druge troškove
- Plate, nadnice (dnevnice), vlasnički prihod, itd.
- Kupljenu kapitalnu opremu
- Pozajmice, grantovi i drugi kapital unesen u kompaniju
- Otplatu pozajmica
- Poreske račune i uplate
- Poreske obaveze

Tu je i predplanska kolona. Time se obuhvataju svi troškovi koji su načinjeni pre početka izrade plana.

Molim da pogledate ovaj uzorak plana. Uvršten je i plan gotovinskih tokova za vašu upotrebu.

**Primer *spreadsheeta* sa planom tokova gotovine i prazan obrazac je na sledećoj strani.**



<b>Gotovinski tokovi</b>	Pretplan		Mesec		Mesec		Mesec		Ukupno 1. kvartal	
<b>Predviđanje</b>	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje	Budžet	Stvarno stanje
<i>Budući vrtovi</i>										
<b>Dobijeni prihod</b>										
Prihod			2000		2800		3500		8300	
Uneseni kapital	5000								5000	
Drugi prihodi	3000								3000	
<b>Ukupan prihod</b>	8000		2000		2800		3500		16300	
<b>Rashod</b>										
Zalihe/materijali			100		100		100		300	
Kupljeno										
Podugovorači										
Direktne plate			900		1050		1050		3000	
Indirektne plate			450		500		500		1470	
Zakupnina							300		300	
El. energija/grejanje										
Osiguranje			50		50		50		150	
Štampanje/poštarina	200		20		20		20		260	
Opravke							100		100	
Putovanja										
Troškovi vozila			100		100		100		300	
Komunikacije							150		150	
Pravni poslovi/računovodstvo										
Bankovne tarife			25		25		25		75	
Zapošljavanje										
Otplata duga										
Kamata										
Tranše			1000		1000		1000		3000	
Kapitalni rashodi					1000				1000	
Poreske obaveze			50		50		50		150	
Oglašavanje					200		50		250	
<b>Ukupne režije</b>	200		2715		4095		3585		10595	
<i>Neto kretanje gotovine</i>	7800		-715		-1295		-85		5705	



## **Bilans**

Bilans je izjava o svim aktivama i pasivama u određenom vremenu poslovanja. Kao što samo ime kaže, aktiva mora biti u balansu sa pasivom. Bilans obično odražava poziciju biznisa na kraju svake godine. Međutim, ono se može uraditi u svakom trenutku i daje "sliku" pozicije biznisa.

Stanje ravnoteže nije nužno potrebno za biznis-plan. To je pokazatelj potpunog planiranja. Ta informacija proizilazi iz ta druga dva predviđanja.

**Bilans i prazan obrazac su na sledećoj strani.**

Bilans	Budžet		Budžet		Budžet		Budžet	
	1. kvartal	Stvarno stanje	2. kvartal	Stvarno stanje	3. kvartal	Stvarno stanje	4. kvartal	Stvarno stanje
<i>Budući vrtovi</i>								
<b>Fiksna aktiva</b>								
Zemljište i zgrade								
Cveće, ukr.bilje i oprema	970							
Nameštaj i instalacije								
Vozila								
<b>Ukupna fiksna aktiva</b>	<b>970</b>							
<b>Tekuća aktiva</b>								
Zalihe i tekući radovi								
Dužnici	1700							
Banka i gotovina	5705							
Obračunate vrednosti	150							
<b>Ukupna tekuća aktiva</b>	<b>7555</b>							
<b>Tekuća pasiva</b>								
Kreditori	50							
Bankovna prekoračenja								
Porezi	180							
Otplata pozajmica								
<b>Ukupna tekuća pasiva</b>	<b>230</b>							
<b>Neto tekuća pasiva</b>	<b>7325</b>							
Dugoročne obaveze								
<b>Neto vrednost</b>	<b>8295</b>							
<b>Finansirano od strane</b>								
Investirani kapital	8000							
Zadržani profiti	<b>295</b>							



## **Poglavlje 6 - Biznis-plan**

Čestitamo ... obavili ste veliki posao.

Sada jednostavno uzmite sve ove papire i spojite ih u svoj biznis-plan. Ali, pre toga...

Treba da odlučite o pravnoj formi svog biznisa.

I, naravno... morate zakonski da regulišete svoj biznis, dobiti sve saglasnosti, poresko ovlašćenje i obrasce, takse, itd.

Morate, takođe, da razmotrite – i opet razmotrite:

Opremu  
Prostorije  
Osiguranje  
Bankarstvo  
Oblike biznisa

... i mnoge druge pojedinosti. Odvojite neko vreme ovde da razmotrite ovaj spisak:

- Naziv kompanije
- Logo
- Izjava o misiji
- Izjava o viziji
- Poslovni pregled
- Podaci o kompaniji
- Dostignuća
- Zgrade i oprema u posedu
- Ugovori na snazi
- Pravna struktura
- Lokacija
- Plan ekspanzije
- Istraživanje i razvoj
- Glavni proizvodi i usluge
- Budući proizvodi i usluge
- Kontrola kvaliteta
- Plan nabavki

- Plan informacionih tehnologija
- Inventarna kontrola
- Plan operacija
- Menadžerski tim
- Potrebna radna snaga
- Organizaciona šema
- Struktura vlasništva
- Ciljno tržište
- Plan promocije
- Plan publiciteta
- Politike cena
- Plan prodaje
- Politike garancija
- Pro-forma finansijske izjave
- Tekuća finansijska izjava
- Plan kapitalizacije
- Planiranje profita
- Procena rizika
- Ugovori i sporazumi o zapošljavanju
- Kreditni izveštaji
- Poreske prijave
- Pisma preporuke
- Rezime menadžmenta
- Itd.



# Preporuke za "Okvir Biznis-plana"

## Okvir Biznis plana

### Sadržaj

#### Izvršni rezime (2 strane)

##### I.

- a. Koncept biznisa
- b. Proizvod/usluga, kupac, korist, distribucija
- c. Svrha biznisa
- d. Ključne vrednosti
- e. Jedinstvene osobine i pogodnosti
- f. Primarni kupci
- g. Uticaj na okolinu

##### II.

- Menadžerski tim
- a. Analiza tržišta
- b. Opis industrije
- c. Ciljna tržišta
- d. Konkurencija
- e. Konkurentne prednosti
- f. Cene

##### III.

- a. Analiza proizvoda / usluge
- b. Tehnički opis proizvoda/usluge
- c. Status razvoja i troškovi
- d. Distributivni kanali i distribicioni plan

##### IV.

- a. Organizacioni plan
- b. Pravna struktura
- c. Organizaciona šema
- d. Kompenzacioni programi
- e. Ključne politike
- f. Ključne dobrobiti

##### V.

- a. Marketinški plan
- b. Svrha
- c. Marketinška sredstva
- d. Medijski plan
- e. Marketinški budžet

##### VI.

- a. Finansijski plan
- b. Rezime ključnih tačaka
- c. Potrebe za kapitalom
- d. Procena potreba
- e. Izjednačena analiza i period otplate
- f. Pretpostavke za finansijski izveštaj
- g. Pro-forma finansijskog izveštaja
- h. Kapitalni rashodi

##### VII.

- a. Razvojni plan
- b. Strategija razvoja
- c. Resursi
- d. Infrastrukturne promene

## Lična analiza ... Pitanja koja sebi postavljamo

... jer će ih vaš bankar tražiti ... i još više toga

### Proizvod/Usluga

1. Koje su osobine i koristi od vašeg proizvoda ili usluge?
2. Koji se zadaci razvoja proizvoda moraju preduzeti i koji je vremenski okvir za njih?
3. Ima li potencijala za prava intelektualne imovine?
4. Kako se vaš proizvod ili usluga razlikuju od drugih na tržištu?

### Industrija

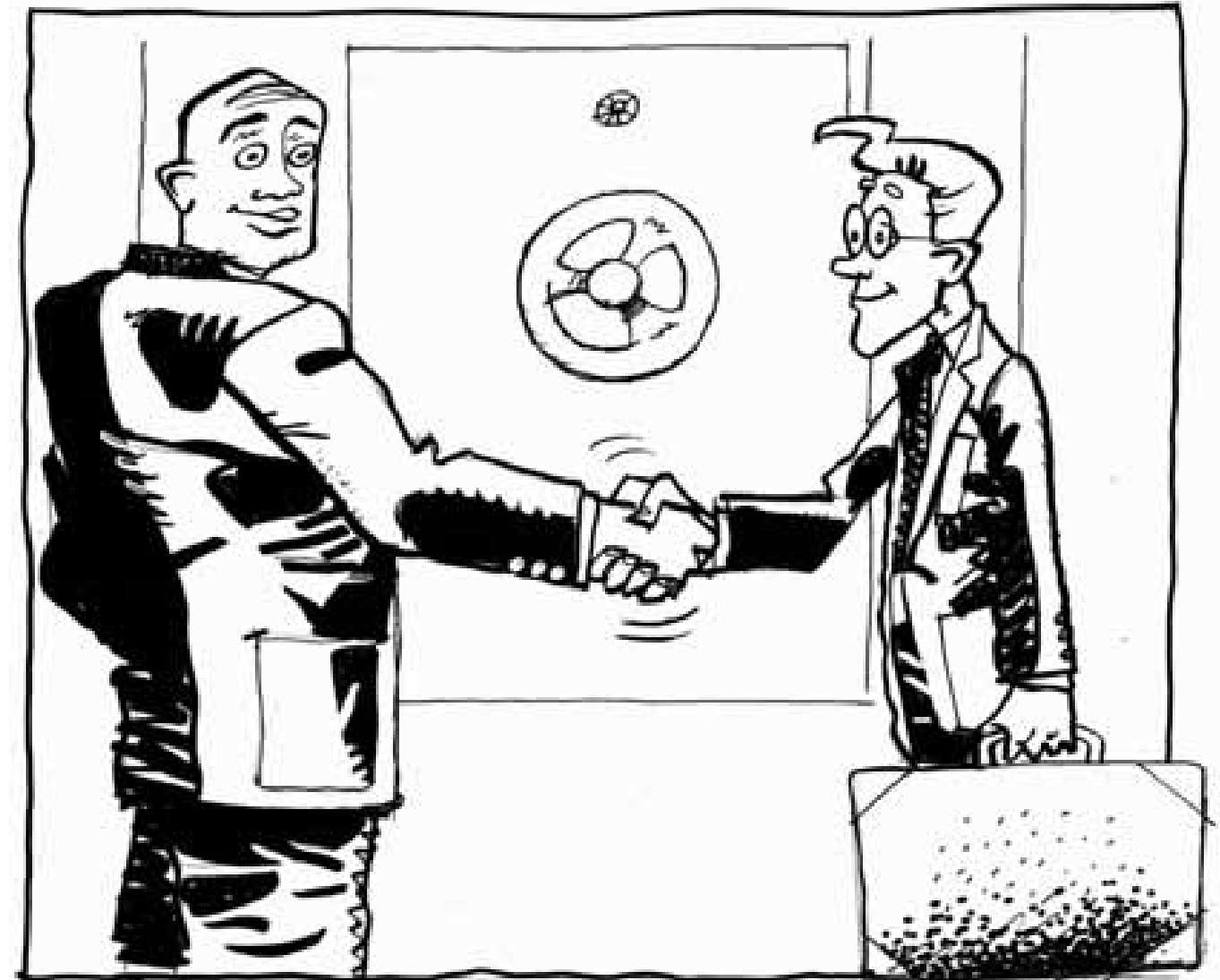
1. Koja je demografija, trendovi, faza životnog ciklusa industrije?
2. Ima li prepreka ulasku? Ako ima, koje su?
3. Kakav je status tehnologije i troškova na istraživanje i razvoj?
4. Koje su tipične margine profita u toj industriji?
5. Jeste li govorili sa distributerima, konkurentima, maloprodajom, itd.

### Tržište/Kupac

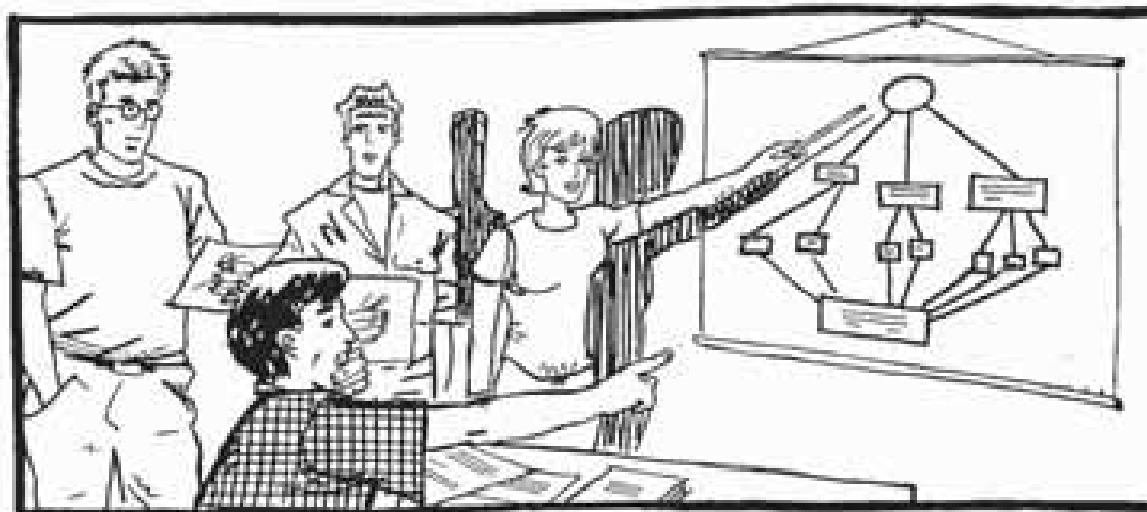
1. Koja je demografija ciljnog tržišta?
2. Koji je profil kupca? Ko je kupac?
3. Jeste li govorili sa svojim kupcima?
4. Ko su vam konkurenti, i kako se od njih razlikujete?
5. Koje alternativne distributivne kanale imate na raspolaganju i koji će kupci njima biti opsluženi?

### Finansije

1. Koje su vaše potrebe za početnim kapitalom?
2. Koje su vaše potrebe za obrtnim kapitalom?
3. Koje su vaše potrebe za fiksnim troškovima?
4. Koliko će vam novca trebati da postignete pozitivan tok gotovine?
5. Koja je prelomna tačka rentabilnosti u vašem biznisu?







**Priručnik su zajednički sastavili OEBS i SEED  
Objavlivanje i uređivanje koordinirao Benjamin Herzberg  
Ilustrovao Dragan Rokvić**

**- YES -  
Seminari za mlade preduzetnika  
„NA PUTU POSLOVNOG USPEHA“**



OEBS  
ORGANIZACIJA ZA EVROPSKU BEZBEDNOST I SARADNJU  
Misija u Srbiji  
Sektor za ekonomska pitanja i politiku životne sredine  
Čakorska 1, Beograd, Srbija i Crna Gora  
Tel: 011 3606 156, fax: 011 3672 429,  
www.osce.org



SEED - Southeast Europe Enterprise Development