

Biznis plan za elektronsko poslovanje

Miroslav Lutovac i Dejan Tošić

Beograd 2006

Biznis plan za elektronsko poslovanje

dr Miroslav Lutovac i dr Dejan Tošić

Recenzenti:

dr Vojin Šenk

mr Predrag Staletić, rukovodilac smera za elektronsko poslovanje

Izdavač:

Viša elektrotehnička škola u Beogradu

Za izdavača:

dr Dragoljub Martinović, direktor

Korice:

Maja Lutovac

Štampa:

MST Gajić, Dobračina 73, Beograd

Tiraž:

250

ISBN: 86-85081-69-6

© 2006. Сва права су задржана. Ни један део ове публикације не може бити репродукован нити смештен на Интернет или на систем за копирање у било ком облику, електронски, механички, фотокопирањем, снимањем или на други начин, без претходне писмене дозволе аутора.

Sadržaj

BIZNIS PLAN ZA ELEKTRONSKO POSLOVANJE	1
Uvod u e-biznis plan	3
Osnove e-biznis planiranja.....	5
Uvod u e-biznis planiranje	5
Značenje slova "e" u e-biznis planiranju	9
Pravila za pisanje e-biznis plana	10
Značaj forme e-biznis plana.....	12
Uvodni delovi u e-biznis plan i prilozi.....	12
Slog i format e-biznis plana	16
Izvršni rezime biznis plana	21
Šta je izvršni rezime e-biznis plana?	21
Sadržaj izvršnog rezimea	23
Obim (dužina) izvršnog rezimea	25
Kada se piše izvršni rezime?	25
Opis preduzeća.....	27
Opis poslovanja.....	27
Poslovni koncept	27
Misija i vizija	35
Misija	35
Vizija.....	44
Poslovni ciljevi.....	47
Izvršni ciljevi	53
Analiza tržišta	57
Zašto se radi analiza tržišta?	57
Segmentacija tržišta	59
Kako da dođete do podataka za analizu tržišta?	64
Analiza konkurencije.....	69
Zašto se radi analiza konkurencije?	69
Identifikovanje konkurencije	70
Kako da dođete do podataka o konkurenciji?	71
Kako da analizirate konkurenciju?	73
Poslovni proces.....	81
Plan poslovanja	81
Poslovno mesto	83

Oprema i sredstva za proizvodnju	84
Proizvodne i operativne procedure	84
Procedure naručivanja	85
Procedure upravljanja magacinom	85
Kontrola kvaliteta	86
Procedure usluge	86
Upravljanje odnosima sa kupcima (e-CRM) i paradigma 1:1	87
Organizacija preduzeća	88
Poslovna strategija	89
Proizvod i usluga	90
Menadžment preduzeća	91
Zaštita intelektualne svojine	92
Intranet, ekstranet, virtualne korporacije	93
Kancelarija bez papira	96
Sistemi za upravljanje sadržajem	98
Postavljanje Web prezentacije	99
Razvoj Web sajta	101
Izbor imena domena na Internetu	102
Finansijska analiza	104
Šta je finansijski plan?	105
Definicije osnovnih pojmova	106
Finansijska stanja	110
Početni budžet	111
Prihodi i rashodi	112
Bilans uspeha	115
Obrtna sredstva	117
Gotovinski tok	119
Ekonomski tok	121
Vreme povratka investicionih ulaganja	121
Završna analiza finansijskog plana	122
Rizici	124
Prezentacija biznis plana	125
E-prezentacija	125
Elektronska pošta u elektronskom poslovanju	131
E-retorika	132
Prilozi u e-biznis planu	134
Podsetnik	136
Sadržaj e-biznis plana	136
Pitanja za proveru znanja sa kratkim uputstvom za odgovore	137
Literatura	145
Indeks	146

Predgovor

Knjiga *Biznis plan za elektronsko poslovanje* pisana je kao udžbenik za predmet *Elektronsko poslovanje 2* na Višoj elektrotehničkoj školi u Beogradu. Cilj predmeta je da se studenti osposobe da samostalno izrade biznis plan za potrebe malog ili srednjeg preduzeća ili za novu poslovnu inicijativu u okviru postojećeg preduzeća. Knjiga sadrži sve potrebne elemente za izradu biznis plana sa konkretnim uputstvima kako da studenti dođu do neophodnih podataka i kako da ih upotrebe u biznis planu. Nisu potrebna neka posebna predznanja tako da knjigu mogu da koriste i preduzetnici kao uputstvo za izradu biznis plana.

Autori knjige su dr Miroslav Lutovac i dr Dejan Tošić, profesori Elektrotehničkog fakulteta u Beogradu, koji su praktično primenjivali znanje izloženo u ovoj knjizi u svom radu i to u realizaciji međunarodnih i nacionalnih naučnih i stručnih projekata.

U svom bogatom naučnom radu autori su uvideli da mnogi rezultati ostaju neiskorišćeni i da mukotrpan rad i svetski priznati naučni rezultati ostaju kao doprinos civilizacijskim dostignućima ali bez finansijske nagrade autorima za ostvarene rezultate. Tako na primer, vodeća svetska korporacija za proizvodnju integrisanih kola, *Linear Technology, Inc.* iz SAD, uvrstila je, pored tri klasične metodologije, samo još jednu novu metodologiju za projektovanje integrisanih električnih filtara (Lutovac je jedan od autora koji je otkrio ovu metodologiju), iako je prethodnih godina publikovano nekoliko stotina radova na ovu temu. Postupak projektovanja najekonomičnijih filtara koji su objavili autori ove knjige koristi se u vodećem svetskom softverskom paketu za projektovanje mikrotalasnih eliptičkih filtara (*Microwave Office, Applied Wave Research Inc.*, SAD). Otkriće nesting osobine eliptičkih racionalnih funkcija citira se kao poseban doprinos u najvećoj matematičkoj enciklopediji na Internetu (*Eric W. Weisstein, "Elliptic Rational Function" from MathWorld – A Wolfram Web Resource*).

U želji da svoj naučni rad i dalje afirmišu, ali i da ostvare finansijsku korist, autori su ugovorili i napisali monografiju za najpoznatijeg svetskog izdavača (*Prentice Hall, Pearson Education, Inc.*). Posle dve godine, knjiga je ponovo štampana od strane nacionalnog kineskog izdavača za kinesko tržište, najpre na engleskom, a zatim je knjiga prevedena i na kineski jezik. Danas se ova knjiga koristi kao osnovni udžbenik na nekoliko univerziteta u Americi i Kini iz oblasti obrade signala.

Ohrabreni uspehom knjige, Lutovac i Tošić su uspostavili saradnju sa vodećom svetskom korporacijom za matematičko-tehnički softver, *Wolfram*

Research, Inc., SAD, od kojih su dobili podršku za izradu softverskih aplikacija u programskom paketu *Mathematica*. Tokom posete ovoj kompaniji upoznali su se sa biznis procedurama proizvodnje softvera i pratećim marketinškim aktivnostima. Rezultat stručne posete je softverski paket *SchematicSolver* (dve verzije, 2003. i 2004. godine) koji se i danas distribuira preko *Wolfram Research* prodajne mreže po celom svetu, a kao posebna aplikacija koju su proizveli Lutovac i Tošić. Autori ove knjige su nakon toga realizovali sopstvenu Internet prodavnicu, a u saradnji sa jednom svetski priznatom kompanijom za elektronsko poslovanje.

Sposobnost da se primenjuju najnovija dostignuća u elektronskom poslovanju verifikovana je krajem 2004. godine kada je Lutovac dobio nagradu Evropske Unije od *CEI (Central European Initiative)* za projekat *New Software Turning Algorithms into Implementation* na temu *From Research to Enterprise*. Cilj projekta je bio da se naučna ideja realizuje kao profitni proizvod kroz izradu biznis plana.

U 2005. godini, Lutovac i Tošić su učestvovali na takmičenju za najbolju tehnološku inovaciju (NTI) 2005 koje je organizovalo Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije. Oni su prošli kroz edukativni trening i na kraju takmičenja se plasirali u finalnu grupu koja je uspešno obavila izradu biznis plana.

Autori smatraju da bogato iskustvo i znanje sa takmičenja i međunarodnih konkursa, kao i literatura koju su proučavali poslednjih godina iz ove oblasti, treba da se prenese studentima i da se afirmiše ideja preduzetništva i privatne inicijative kao osnove za brži ekonomski razvoj Srbije.

Ova knjiga je rezultat nastojanja i želja da se naučne i stručne invencije pretoče u profitne proizvode i usluge.

Nadamo se da će ova knjiga pomoći studentima viših tehničkih škola i fakulteta, ali i preduzetnicima koji nemaju temeljna znanja iz ove oblasti, da ostvare što veći profit na svom stručnom znanju i iskustvu.

Miroslav Lutovac i Dejan Tošić
Beograd, oktobar 2006. godine

Biznis plan za elektronsko poslovanje

Biznis plan je sličan planu putovanja. Ako ste krenuli na putovanje bez plana, možda ćete pronaći najlepše mesto na svetu za koje niste znali da postoji, ali mnogo je verovatnije da ćete imati brojne probleme, da ćete biti izgubljeni u nepoznatom kraju bez prevoza i mogućnosti da odete, bez para i odgovarajućeg smeštaja. Slično je sa biznisom – to je avantura u kojoj možete da se obogatite preko noći i bez biznis plana ali je mnogo verovatnije da ćete potrošiti svoj ili pozajmljeni novac, uložiti veliki rad i na kraju ostati u dugovima koje ne možete da vratite.

Kako bi izgledala gradnja višespratne kuće bez građevinskog plana? Kada se sazida zgrada, da li se ruše zidovi da bi se postavila vodovodna instalacija ili prozori i vrata? Da li temelji kuće mogu da izdrže kada se naknadno dogradi još nekoliko spratova? Sve može da se sruši samo zato što ste gradili bez plana ili se tokom gradnje niste pridržavali građevinskog plana. Koliko puta ste videli da se u tek asfaltiranoj ulici, posle nekoliko dana, ponovo raskopava trotoar da bi se postavili kablovi za struju a zatim i cela kolovozna traka da bi bile promenjene vodovodne cevi? Različite firme koje su svaka za sebe uradile svoj deo posla – asfaltiranje, postavljanje kablova i zamena cevi, potrošile su više para jer su morale da ruše prethodno urađen deo posla, a oni koji koriste njihove usluge moraju mesecima da obilaze radove na ulici. A upravo je plan bio potreban da bi se izbegli nepotrebni troškovi, uskladila vremena izvršavanja različitih aktivnosti i posao završio na vreme. Stoga, biznis plan nije obaveza koju vam neko nepotrebno nameće, već potreba da se izbegnu nepotrebni troškovi i da vaše poslovanje bude uspešno.

Biznis plan ne garantuje uspešno poslovanje – on pomaže da se izbegnu nepotrebni troškovi i racionalno i namenski troše sredstva. Omogućava da se usklade aktivnosti različitih organizacionih delova, da se predvide mogući problemi i na vreme preduzmu odgovarajuće aktivnosti ako su uslovi poslovanja drugačiji od planiranih.

Biznis plan opisuje poslovanje, postavlja ciljeve i služi kao rezime i lična karta preduzeća. On pomaže da se pravilno koriste resursi preduzeća, predvide

i uspešno savladaju teškoće u poslovanju i pravovremeno donesu poslovne odluke neophodne za uspešno poslovanje. Biznis plan sadrži specifične i najvažnije informacije o preduzeću za koje mogu biti zainteresovani ne samo vlasnici preduzeća već i zaposleni, dobavljači i poslovni partneri. Dobar biznis plan je posebno značajan ako pozajmljujete novac za poslovanje ili tražite povoljan bankarski kredit; plan treba da pokaže da znate da racionalno upravljate finansijskim sredstvima i da će pozajmljena sredstva biti vraćena na vreme.

Ne treba precenjivati značaj biznis plana. Međutim, započinjanje poslovanja bez plana može biti avantura sa tragičnim završetkom. Pre nego što počnete pisanje biznis plana razmislite da li imate odgovore na sledeća pitanja:

- Koju uslugu ili proizvod obezbeđuje vaše poslovanje?
- Koje potrebe potrošača će biti zadovoljene?
- Ko su potencijalni kupci vašeg proizvoda ili usluge i zašto bi oni koristili i kupili vaš proizvod ili uslugu?
- Kako će potencijalni potrošači saznati da vaš proizvod postoji?
- Kako ćete da ubedite potrošača da kupi vaš proizvod ili uslugu?
- Gde ćete nabaviti neophodna finansijska sredstva da započnete sa poslovanjem?

Ako imate odgovore na prethodna pitanja, možete da započnete pisanje vašeg biznis plana za vaše novo preduzeće ili novu poslovnu inicijativu u već postojećem preduzeću, za stvarno ili virtuelno preduzeće, za malo preduzeće ili veliku kompaniju, za klasičan vid poslovanja sa novim poslovnim modelom ili elektronsko poslovanje preko Interneta.

Osnovna namena ove knjige jeste da obrazloži značaj i način pisanja svih važnijih elementa biznis plana i da posluži kao sistematično, korak-po-korak, uputstvo za pisanje biznis plana za elektronsko poslovanje. Osnovna pretpostavka je da će vaše poslovanje biti dominantno ili isključivi preko Interneta, a za potrebe malih i srednjih preduzeća, ili nove poslovne inicijative u okviru većih kompanija.

Težište knjige je na "e" u e-biznis planu pa su stoga izostavljeni elementi pisanja biznis plana za klasičan vid poslovanja. Iako je pisanje biznis plana u velikoj meri slično za bilo koji vid poslovanja, u ovoj knjizi su iznete specifičnosti za elektronsko poslovanje, a pre svega u ispitivanju tržišta i konkurencije. Podrazumeva se da imate osnovna znanja iz elektronskog poslovanja. Korisno je, ali nije neophodno, predznanje iz oblasti marketinga, ekonomije i finansija, koje će biti izučavani na drugim kursovima.

Uvod u e-biznis plan

Biznis plan i biznis planiranje su ključni delovi svakog poslovanja. **Biznis plan je pisani dokument koji definiše poslovne ciljeve preduzeća i opisuje kako preduzeće namerava da ostvari te ciljeve.**

Zbog važnosti biznis plana za uspešno poslovanje, proces pisanja biznis plana primorava osobu koja ga piše da razmišlja unapred, da postavi poslovne ciljeve, da predvidi moguće probleme i da pripremi preduzeće za konkurenciju. Proces izrade i pisanja plana, a ne sam plan, povećavaju verovatnoću da poslovanje bude uspešno.

U ovoj knjizi biće obrađene strategijske aktivnosti kao što su:

- izbor biznis koncepta i modela,
- definisanje i pisanje vizije i misije,
- određivanje vrednosti proizvoda ili usluge iz ugla potrošača i konkurencije,
- identifikacija ciljnog tržišta,
- analiza konkurencije i određivanje pozicije na tržištu,
- izrada finansijskog plana.

Sve stavke biće obrađene za potrebe izrade biznis plana za elektronsko poslovanje. Koristiće se žargon engleske terminologije koji je odomaćen u elektronskom poslovanju, a sa kojom se možete sresti tokom izrade marketing analize i pozicioniranja u odnosu na konkurenciju. Tako na primer, elektronsko poslovanje se naziva *e-commerce*, *e-business*, i *e-biz*, a za klasičan vid poslovanja se koristi izraz *brick-and-mortar businesses* (direktan prevod na srpski – "cigla-i-malter" poslovanje).

U slučaju klasičnog poslovanja – *brick-and-mortar businesses* – ne misli se na proizvodnju i prodaju cigli i maltera već je to žargon koji se koristi u elektronskom poslovanju za preduzeća koja fizički postoje i posluju u zgradama od čvrstog materijala (na primer, u zgradama sazidanim od cigle i maltera) i omogućavaju kupcu da direktno komunicira sa zaposlenim (kontakt je lice-u-lice kupca sa zaposlenima firme).

U elektronskom poslovanju preduzeće može da postoji samo na Internetu (*dot-com*), a potrošač komunicira preko odgovarajućeg interfejsa (*website*) na svom kompjuteru, mobilnom telefonu ili *PDA* uređaju (*Personal Digital Assistant*). Elektronski uređaj *Personal digital assistant* može da ima funkcionalnost minijaturnog računara, mobilnog telefona, muzičkog plejera i kamere.

Napomenimo da je većina *brick-and-mortar* preduzeća postojala i pre pojave *dot-com* poslovanja i e-ekspanzije koja je započela 1990. godine.

Neki izrazi iz engleske (američke) terminologije se ne mogu direktno prevesti: na primer, *value proposition* u poslovanju i marketingu označava u čemu se sastoji vrednost za potrošača nekog proizvoda ili usluge u odnosu na proizvod i usluge koje nudi konkurencija. U biznis planu pod pojmom "vrednost proizvoda" ili *value proposition* podrazumevaće se dodatna nova vrednost koju nema konkurencija i po kojoj se proizvod i usluga razlikuju od konkurentskih proizvoda i usluga.

Iako je ova knjiga prvenstveno namenjena studentima i preduzetnicima koji najčešće nemaju temeljna znanja iz ekonomije, marketinga, elektrotehnike, programiranja, ili *Web-tehnologija*, korak-po-korak pristup treba da vam omogući da napišete realan profesionalno urađen biznis plan. Ukoliko se budete pridržavali saveta izloženih u ovoj knjizi i ukoliko savesno i detaljno uradite sve aktivnosti koje su opisane, vaš biznis plan neće biti običan studentski rad, već će biti profesionalan biznis plan sa kojim možete da izađete pred kreditni odbor banke ili rukovodstvo velike kompanije. Osnovna pretpostavka je da do sada niste pisali biznis plan, da nemate iskustva i znanja potrebna za pisanje biznis plana, ali da imate želju i volju da naučite i uradite profesionalni biznis plan.

Studenti koji koriste ovu knjigu za jednosemestralni predmet, moći će da urade biznis plan za malo ili srednje preduzeće ili biznis inicijativu većeg preduzeća. Izrada realnog biznis plana većeg preduzeća zahteva značajno vreme za istraživanje tržišta, rad većeg broja saradnika u analizi konkurencije i pozicioniranja na tržištu, puno radno vreme angažovanja većeg broja saradnika u periodu od nekoliko nedelja do nekoliko meseci, a što prevazilazi vremenski okvir jednosemestralnog predmeta.

U ovoj knjizi ćete naći šta i kako treba da uradite da bi vaš biznis plan bio profesionalan, ali najteži deo posla u istraživanju tržišta i konkurencije ili opisu poslovanja predstoji onima koji pišu biznis plan. Ne postoji univerzalni recept za perfektan biznis plan koji možete da prepisete i unesete u svoj plan. Svako poslovanje ima svoje specifičnosti, po kojima se razlikuje od drugih, koje donose profit. Stoga, ova knjiga može da posluži kao preporuka za izbor sadržaja i forme biznis plana. Istovremeno, knjiga vas savetuje kako da dođete do relevantnih podataka i kako da ih iskoristite u vašem biznis planu. Ozbiljan biznis plan za uspešno poslovanje zahteva puno napornog i kreativnog rada i vaše odluke o tome šta je važno i šta treba da bude u vašem biznis planu.

Osnove e-biznis planiranja

U ovom poglavlju naučićete šta je e-biznis planiranje, zašto je potrebno, i kada se koristi.

Uvod u e-biznis planiranje

Šta su biznis planiranje, biznis plan i biznis slučaj? Biznis planiranje je slično planiranju putovanja ili izradi građevinskog plana. Najverovatnije, nikada nećete da krenete kolima na duži put a da niste odredili destinaciju u koju želite da stignete i plan puta sa saobraćajnom kartom na kojoj ste obeležili željenu rutu. Plan puta vam je potreban da se ne izgubite na putu i da putovanje ne bude duže nego što je neophodno. Biznis plan ima sličnu ulogu za vaše preduzeće, ali i više od toga. **Biznis planiranje** je skup radnji za izradu prikaza vašeg preduzeća u tačno određenoj formi, sa kratkim pregledom poslovne ideje i opisom kako će poslovanje da bude profitabilno.

Biznis plan se formalno definiše kao pisani dokument koji određuje poslovne ciljeve preduzeća i opisuje kako preduzeće namerava da ostvari te ciljeve. Biznis plan se piše, po pravilu, za novo preduzeće koje se ustanovljava na tržištu a prvenstveno je namenjeno investitorima, potencijalnim partnerima i menadžerima kojima će biti ponuđeno upravljanje preduzećem.

Poseban tip biznis plana je plan za **biznis inicijativu** ili biznis slučaj već postojećeg preduzeća (engleski izraz je *business case*).

Biznis slučaj #1:

Biznis slučaj je biznis plan koji opisuje novu inicijativu ili projekat u okviru već postojećeg preduzeća. Osnovna namena je da se opravdaju specifična investiciona ulaganja a prvenstveno je namenjen menadžerskom timu preduzeća.

Kao specijalan slučaj biznis plana, on ima sličan sadržaj kao i biznis plan ali sadrži znatno više operativnih detalja. Neophodno je da se uklapa u biznis plan organizacije: na primer, mora da bude usaglašen sa misijom i vizijom preduzeća, i da se njime realizuju neki od poslovnih ciljeva preduzeća kao celine.

U ovoj knjizi će posebno tipografski biti naglašene (uokvirene) specifičnosti biznis slučaja, onda kada one nisu element klasičnog e-biznis plana.

Zašto se piše biznis plan? Uobičajen odgovor jeste da se piše zato što "mora da se piše", podrazumevajući da je to zahtev investitora ili bankarskog odbora pre nego što odobre investiciona sredstva za poslovanje. Međutim, postoje brojni razlozi za pisanje biznis plana.

Prikupljanje finansijskih sredstava je najčešći razlog zašto je biznisu potreban biznis plan. Na primer, postojećoj firmi sa klasičnim vidom poslovanja su potrebna finansijska sredstva za e-biznis inicijativu:

- ova sredstva treba da odobri menadžment organizacije iz sopstvenih fondova,
- može biti raspisan javni poziv za prikupljanje sredstava,
- sredstva mogu da obezbede poslovni partneri kao pozajmicu ili
- kod poslovne banke, međunarodne finansijske institucije ili Fonda za razvoj može se podići kredit.

Za osnivanje novog preduzeća ili *start-up* ili *spin-off* preduzeća najverovatnije da ćete da uložite sopstvena sredstva, a ako ih nemate, tada ćete da potražite sredstva od "biznis anđela" (*business angels*) ili od posebnih investitora koji se zovu *venture capitalist*. *Venture* se prevodi kao poslovni poduhvat, *capitalist* je vlasnik kapitala, tako da je *venture capitalist* vlasnik kapitala koji ulaže u poslovne poduhvate.

Pod nazivom *start-up* preduzeće podrazumevamo ono koje je tek osnovano; u širem smislu to je preduzeće koje ima veoma brz razvoj, a *start-up* faza se završava prodajom preduzeća ili izlaskom na berzu.

Preduzeće *spin-off* nastaje kada jedan ili više zaposlenih napusti preduzeće i osnuje sopstveno (novo) preduzeće na osnovu dela proizvodnog programa ili usluge koju je obavljalo prvobitno preduzeće; novo preduzeće je pravno i tehnički nezavisno od prvobitnog ali može biti podržano u *start-up* fazi i to prvenstveno finansijski.

Postoje organizacije koje imaju značajna finansijska sredstva i koje ulažu u nove poslove za koje postoji veliki rizik da će sredstva biti vraćena: ali ako posao ne propadne već donese zaradu, ostvaruje se visok profit. Zbog visokog rizika povratka investicije (*ROI*, *Return On Investment*), uložena sredstva se nazivaju *venture capital*. Neki autori ističu da *venture capitalist* od svakih 500 do 1000 predloženih biznis planova izabere jedan. Većina poslovnih poduhvata propadne, ali oni koji uspeju donesu veću zaradu od ukupnih uloženih sredstava, uključujući i ona koja su propala.

U engleskoj terminologiji, u finansijama, koriste se termini *rate of return* (*ROR*), *return on investment* (*ROI*), a nekada samo *return* kada se upoređuju

investiciona sredstva koja su dobijena (dobit) ili potrošena (gubitak) u odnosu na iznos koji je investiran.

Započinjanje svakog posla je rizično i povratak uložених sredstava je neizvestan. Biznis plan je neophodan da biste smanjili nepotrebne troškove i da bi vreme povratka investicije bilo što kraće. Zbog toga je potrebno da imate realan biznis plan i to tim pre ako ulažete sopstvena sredstva za započinjanje poslovanja.

Biznis plan vam neće tražiti samo banka da bi odobrila kredit. U poslovnom svetu je normalno kada dobavljač, vlasnik iznajmljenog prostora, ili servis provajder, zatraže da vide vaš perspektivan biznis plan pre nego što sa vama ugovore dugoročan poslovni aranžman.

Ako ste preduzetnik i želite da započnete svoj životni biznis, biće vam neophodni sposobni menadžeri i radnici. Raspisali ste konkurs ili ste upoznali osobu koja bi bila izvanredan član vašeg menadžerskog tima. Kako ćete da ga pridobijete? Svako ko je sposoban da vodi vaš novi e-biznis ili postojeće preduzeće u budućnost digitalne ekonomije, želeće da vidi vaš biznis plan u kome je opisna vaša poslovna ideja.

Kao što vi birate sposobne saradnike, tako i sposobni menadžeri biraju preduzeća u kojima će moći da ostvare veliku zaradu i da se afirmišu. Ako na pitanje potencijalnog saradnika da vidi vaš biznis plan odgovorite da niste imali vremena da ga napišete, najverovatnije da ćete biti neuspešni u regrutovanju sposobnog menadžerskog tima. Ako je vaš biznis plan samo u vašoj glavi, ako vaši menadžeri imaju maglovitu predstavu o tome šta treba da rade, tada će možda i vaše poslovanje biti samo obično maštanje o velikom uspehu.

Stavljanjem vaših biznis ideja na papir, moći ćete znatno bolje da stvarate profit i upravljate vašim poslovanjem. Tokom pisanja plana, moraćete da razmišljate unapred, da postavite poslovne ciljeve, predvidite potencijalne probleme i odredite kako ćete da proveravate da se vaše poslovanje odvija uspešno.

Optimizam je karakterističan za ljudsku prirodu i na početku poslovanja vide se samo lepe stvari, a odgovor na sve potencijalne probleme je "lako ćemo". Pisanje biznis plana vas primorava da unesete veću dozu realizma u vaše poslovanje. Aktivnosti kao što su nalaženje i analiza konkurencije, određivanje ciljnog tržišta, upoređivanje projektovanih prihoda sa očekivanim troškovima i analiza rizika sa planiranjem alternativnih aktivnosti, u slučaju da se plan ne realizuje uspešno, čine biznis plan realnim i smanjuje mogućnost poslovnog neuspeha usled neplaniranih neželjenih događanja. Pravovremena identifikacija problema je prvi korak u sprečavanju ili minimiziranju neuspeha

i pronalaženju alternativnih rešenja koja će dovesti do realizacije vaše biznis ideje.

Ponekad, najvredniji rezultat izrade biznis plana je donošenje strateške odluke da se i ne započinje poslovanje, ili da se ne započinje sada već da se sačeka neki povoljniji trenutak. Marketinška istraživanja i pisanje biznis plana mogu da otkriju realnost da je konkurencije previše jaka, da je tržište malo, da nemate adekvatan menadžerski tim sposoban da iznese ceo posao, da su prihodi manji od rashoda ili da je u idealnim uslovima prihod jednak nuli.

Mnogi preduzetnici su mogli da spreče nepotrebno trošenje para i vremena, da spreče stresne situacije sa katastrofalnim zdravstvenim problemima, samo da su pre započinjanje poslovanja uradili realan biznis plan. Analize pokazuju da je razlog propasti dve-trećine malih preduzeća bio nesposobnost ili nedovoljno iskustvo menadžerskog tima, a da je jedna trećina propala zbog nepoznavanja marketinga i finansija ili neadekvatnog iskustva u proizvodnji. Međutim, čak i ako biznis plan u svojoj prvobitnoj verziji ne izgleda da će poslovanje biti uspešno, nemojte da ga bacate – razmislite da li postoji alternativa, drugačiji biznis model, ili treba sačekati svojih pet minuta kada je pravi trenutak za započinjanje poslovanja.

Da se vratimo biznis planu koji je prethodio uspešnom poslovanju. Potrebno je da plan bude merljiv. Definisane ciljeve, očekivanih rezultata i izrada marketing plana, proizvodnog, distribucionog, i finansijskog plana, daju neophodne podatke u odnosu na koje uvek možete da odredite da li će vaše poslovanje biti uspešno ili ne. Životni vek biznis plana se ne završava započinjanjem poslovanja. Postavljanjem merljivih pokazatelja (*KPI*, *Key Performance Indicators*) u vaš plan i praćenjem realizovanja plana, biznis plan možete modifikovati u zavisnosti od stvarnog poslovanja. Nove biznis inicijative kao novi biznis slučaj ili čak i nova preduzeća mogu da proisteknu iz uspešno realizovanog poslovanja. Iako se termin *Key Performance Indicators* koristi kao finansijska mera, često se koristi i kao nefinansijska mera kojom se iskazuju vrednosti koje je teško izmeriti; na primer, zadovoljenje potreba kupaca, stepen angažovanosti, kvalitet usluge, koristi od liderske pozicije.

Konačno, biznis plan omogućava da sagledate gde su granice profitabilnog poslovanja i da se na vreme predvide koraci izlaska iz biznisa iz koga ste izvukli maksimum.

Kada se radi biznis plan? Prvi i najčešći razlog izrade biznis plan jeste kada želite da novu poslovnu ideju podelite sa drugima.

Biznis plan se radi u saglasju sa procesom strateškog planiranja jedne organizacije. Kao deo strategije elektronskog poslovanja jednog klasičnog preduzeća, može biti osnovano novo posebno preduzeće sa elektronskim

poslovanjem, može doći do restrukturalizacije postojećeg preduzeća sa posebnim profitnim centrom, ili može doći do usmeravanja preduzeća u sasvim novi vid poslovanja sa novim modelima elektronskog poslovanja.

Novi biznis plan se piše i kada je preduzeće iscrpelo sve profitne mogućnosti i kada prestaje potreba za dosadašnjim vidom poslovanja. Uobičajeno je da se sa proslavom četvrte ili pete godine od izrade biznis plana započinje pisanje novog biznis plana.

U osnovi, pisanje biznis plana je kontinuirani posao koji nema kraj. U pojedinim fazama, plan dobija svoj formalni oblik kada se predaje menadžmentu i vlasnicima preduzeća ili kao prilog uz zahtev za kredit od banke. U ostalom vremenu, paralelno sa poslovanjem, prati se realizacije, rade nova istraživanja i analize, predlažu nova rešenja koja se mogu predstaviti kao biznis slučaj ili novi biznis plan.

Značenje slova "e" u e-biznis planiranju

Po čemu se e-biznis plan razlikuje od biznis plana za klasično poslovanje? Kao prvo, e-biznis plan je u velikoj meri sličan svakom drugom biznis planu ali ima i svoje karakteristike koje su specifične za elektronsko poslovanje.

Formalna razlika je u slovu "e" a ostale razlike proističu iz karakteristika elektronskog poslovanja koje se značajno razlikuju od klasičnog poslovanja i uslova koji važe na tržištu.

Internet je drugačiji od ostalih prodajnih kanala. Internet dozvoljava kompanijama da distribuiraju informacije brzinom svetlosti po skoro nultoj ceni, da dođu do ogromnog broja potrošača širom sveta, da brzo uvedu nove i inovativne modele poslovanja, da smanje troškove poslovanja i da ostvare značajne uštede sredstava. Ali isti uslovi postoje za sve kompanije pa i konkurencija može lako da osvoji vaše tržište.

U borbi za krajnjeg potrošača svi koriste sva raspoloživa sredstva pa je krajnji potrošač u znatno boljoj poziciji da izabere proizvod ili uslugu koja je bolja i jeftinija. Potrošač je u znatno boljoj pregovaračkoj poziciji jer u mnoštvu informacija koje su mu dostupne i u velikoj ponudi različitih kompanija, potrošač je taj koji odlučuje. Zato je od ključnog značaja da preduzetnici prepoznaju i razumeju razlike klasičnog i elektronskog poslovanja i jedinstvene mogućnosti koje pruža Internet. Potrebno je da se razmišlja drugačije, kreativnije, koristeći mogućnosti ali i uzimajući u obzir i probleme koji postoje na Internet tržištu.

Internet je globalno tržište. Ako se nalazite na Web-u to znači da će vaše poslovanje biti vidljivo pred internacionalnom publikom (potrošačima i konkurencijom) sa svim svojim vrlinama i manama. Neki od problema sa kojima ćete se sresti već na samom početku su: da li da cene budu u američkim

dolarima ili u lokalnoj valuti, koji model plaćanja sa kreditnim karticama da izaberete, kako ćete da izvršite povraćaj para ako je potrošač nezadovoljan uslugom, kako da obavite distribuciju i sprečite zloupotrebe, kako da uradite *Web site* i kako da održavate svoju virtuelnu prodavnicu.

Vrata vaše prodavnice na *Web-u* se ne zatvaraju. Biti prisutan na *Web-u* znači da je vaša prodavnica otvorena 24 časa dnevno, 7 dana nedeljno. Vaš e-biznis plan mora da računa na razlike koje zahteva *Web hosting* i da bude spreman da gotovo trenutno odgovori svim zahtevima potencijalnog potrošača.

Web pruža velike mogućnosti za personifikovanje sadržaja, jedan-na-jedan marketing i samoposluživanje potrošača. Zahvaljujući tome što *Web* omogućava brojne servise prilagođene potrošaču, vaša konkurencija će ih iskoristiti da budu deo njihove poslovne strategije, pa stoga i vi morate da uradite isto.

Elektronsko poslovanje povezuje prodavca i kupca brzinom Interneta. To znači da razvoj *Web* sajta mora da se planira za manje od mesec dana ili jedne nedelje, ali nikako ne bi smeo da traje godinu dana. Prednosti koje ste ostvarili svojom pojavom na Internetu biće izgubljeni ako se razvoj poslovanja i pružanje odgovarajućih usluga ne odvija brzinom Interneta jer će korisnici to uočiti i otići kod konkurencije.

Osnova svakog poslovanja je uvek bila kako da budete što je moguće bliži vašem potrošaču. To je bilo i pre pojave Interneta. U današnjim uslovima, Internet omogućava izvesnu dozu prisnosti sa potrošačem, interaktivnost, personalizacija, jedan-na-jedan marketing, bogatstvo podataka, direktno upravljanje odnosima sa potrošačem, ali to isto nudi brojnoj i jakoj konkurenciji. Softverske aplikacije koje su rađene prema potrebama potrošača omogućavaju da se u potpunosti usmerite potrošaču preko Interneta sa ciljem da ispunite njegova očekivanja i potrebe.

Uzimajući u obzir sve mogućnosti koje pruža Internet, pisanje e-biznis plana se značajno razlikuje od klasičnog biznis plana jer on mora da predvidi kako ćete da iskoristite prednosti Interneta i kako ćete zadobiti poverenje potrošača na globalnom tržištu u uslovima brojne i agresivne konkurencije (hiper-konkurencije). Pisanje e-biznis plana je stoga uzbudljiv ali i težak zadatak pre svega zbog raznovrsnosti pristupa potrošaču, kao i zbog brzih promena na sajber (digitalnom) tržištu.

Pravila za pisanje e-biznis plana

Biznis plan treba da bude urađen profesionalno, kako po sadržaju tako i po formi. Postoje pravila u pogledu forme i ona će biti izložena u narednom poglavlju. Prvi utisak koji ostavlja vaš (sadržajno dobar) e-biznis plan je sama

forma pisanog materijala. Na prvi pogled, forma treba da ostavi utisak profesionalnog rada, a ako je prvi utisak pozitivan, tada se očekuje da je i sadržaj biznis plana takođe profesionalno urađen. Biznis plan koji nije urađen u standardnoj formi može da utiče na čitaoca da strogo kritički pristupi biznis planu, što može da rezultuje negativnim stavom prema poslovnoj inicijativi.

Osim forme biznis plana (na primer, izbor tipa i veličine slova, razmaka između linija, zaglavlja, označavanja broja strana, margina, obima materijala, načina korišćenja) biće objašnjeni forma i razlozi za korišćenje propratnog pisma, naslovne strane, strane sa sadržajem, dopunskog materijala i referenci.

Značaj forme e-biznis plana

U poslovnom svetu je važno ne samo šta piše u e-biznis planu već je veoma važna i forma u kojoj se iznosi sadržaj biznis plana. Zašto je toliko važan način prezentacije biznis ideje?

Biznis plan je prvo, a možda i jedino, što će potencijalni investitori videti i što vam može omogućiti da dobijete neophodna finansijska sredstva za započinjanje vašeg poslovanja. Investitori će svakako doneti odluku na osnovu sadržaja biznis plana ali veliki uticaj ima i izgled plana. Atraktivan i profesionalno urađen biznis plan pokazuje da ste posvetili pažnju detaljima i da ste posvetili pažnju i tome kako će biti predstavljena biznis ideja. Loše prezentovan i nekompletan materijal, ili biznis plan za koji se već na prvi pogled vidi da je rađen bez potrebne pažnje, može da uzrokuje negativan stav prema vašoj poslovnoj ideji.

Pisanje biznis plana se razlikuje od pisanja studentskog seminarskog rada ili naučnog rada. Stoga je veoma važno da biznis plan sadrži sve elemente koje očekuju da vide oni kojima je plan namenjen i u formi koja je uobičajena.

Uvodni delovi u e-biznis plan i prilozi

Propratno pismo: Biznis plan se dostavlja osobi koja treba da ga pročita i donese odluku o poslovnoj ideji koja je sadržana u njemu. Ako znate kome se dostavlja biznis plan, obavezno je da postoji i propratno pismo (*cover letter*) koje se upućuje toj osobi. Propratno pismo mora da bude napisano u tačno određenoj formi. Osoba koja je dobila pismo i biznis plan treba već u prvom pasusu da dobije odgovor na pitanje (1) zašto treba da čita dobijeni materijal i (2) šta se od nje očekuje kada ga pročita?

Propratno pismo se piše kada ste već napisali biznis plan, ali o tome kome treba da dostavite biznis plan i šta će sadržati pismo treba da počnete da razmišljate još tokom pisanja biznis plana.

Tipična forma propratnog pisma i njen sadržaj, počev od vrha pisma do kraja, imaju obaveznu strukturu koje se treba pridržavati.

- Na vrhu pisma, centrirano, napišite vaše ime i način kako neko može da vam se obrati; na primer, ako šaljete u ime profesionalne organizacije, tada je uobičajeno da se stavi i logo. Obavezno napišite vaše ime, kontakt adresu ali i specifični detalj na osnovu koga neko može lako da vas prepozna.
- Uz levu marginu stavite datum.

- Ime i adresa osobe kojoj se pismo upućuje je ispod datuma. Poželjno je da se pismo upućuje tačno određenoj osobi a ne organizaciji. Ukoliko nemate ime osobe, pokušajte da saznate preko Interneta ili telefonom. Ukoliko osoba koja dobije vaše pismo i biznis plan vidi svoje ime na propratnom pismu, dobili ste značajnu prednost i dokazujete da ste sposobni i odlučni u realizaciji svoje poslovne ideje.
- Obavezno napišite pozdravni deo, na primer, "Poštovani gospodine Petroviću," ili, ako je na engleskom, "*Dear Mr. Smith:*"
- Prvi paragraf je kratak i objašnjava razlog slanja pisma – na primer: "Na osnovu preporuke direktora Centra za razvoj malih preduzeća šaljem Vam biznis plan i molim da razmotrite odobravanje kredita iz fonda za podsticanje razvoja male privrede." ili, ako je na engleskom, "*As per our discussion earlier this week, the enclosed business plan is being sent to you for consideration by the bank's loan committee.*"
- Naredni paragraf (ali ne više od dva naredna paragrafa) treba da pruži najvažnije informacije o biznis planu. Iskoristite ovaj pasus da ostavite dobar prvi utisak i odmah zainteresujete osobu kojoj je plan upućen za vašu poslovnu ideju. Iskoristite opšti društveni trend ako se vaš plan uklapa u aktuelne inicijative. Na primer, možete da naglasite najvažniji zaključak ili preporuku iz vašeg biznis plana: "Ovim planom se ostvaruje visok profit ali i otvara mogućnost dalje ekspanzije sa otvaranjem novih radnih mesta za mlade i školovane kadrove."
- Završni paragraf služi da se zahvalite na vremenu koje će se posvetiti čitanju vašeg biznis plana i da iznesete stav koji podrazumeva da će odluka biti pozitivna. Na primer: "Zahvaljujem se na razmatranju poslovne ideje i nadam se da ćemo zajedno, nakon odobravanja kredita, uspešno realizovati izvanredne poslovne mogućnosti koje pruža ovaj e-biznis plan."
- Završna pozdravna rečenica može da bude: "Sa poštovanjem," ili, ako je na engleskom, "*Respectfully submitted,*" ili "*Sincerely,*".
- Na kraju pisma se obavezno svojeručno potpišite, odštampane vaše ime i prezime, kao i funkciju ili zvanje ako to doprinosi pozitivnoj odluci po vašem zahtevu.
- Ispod potpisa navedite priloge koje šaljete uz pismo.

Propratno pismo ne bi smelo da bude duže od jedne strane. Pre slanja pisma, proverite da li organizacija ima svoj stil ili uzorak dokumenta i, ako ima, tada strukturu i formu prilagodite njihovim preporukama. Nemojte da koristite papir u boji već isključivo pišite na belom papiru visokog kvaliteta.

Iako propratno pismo nije deo biznis plana, ako se biznis plan šalje organizaciji koja prima veliki broj biznis planova, bilo bi dobro da se propratno pismo zakači za biznis plan, pa čak i da se ukoriči na početku biznis plana.

Naslovna strana e-biznis plana: Naslovna strana je prva strana u biznis planu koju će videti onaj koji treba da pročita biznis plan i da predloži odluke u vezi sa njim. A prvi utisak je najvažniji, pa se posebna pažnja poklanja izradi naslovne strane koja, iako mora da zadovolji striktnu formu, ipak može da bude urađena i profesionalno i sa stilom (grafičkim dizajnom). Na primer, možete da odšampate okvir. Prvi utisak može biti pozitivan ako uključite boju ili odgovarajuću grafičku ilustraciju kao što su logo budućeg preduzeća.

Naslovna strana može biti i na papiru svetle pastelne boje ili na belom papiru preko koga je providna plastična folija u svetloj pastelnoj boji. Boja i ilustracija mogu da privuku pažnju posebno u slučajevima kada se razmatra veliki broj biznis planova a vaš je samo "kap u moru" belih biznis planova. Međutim, treba biti oprezan sa upotrebom boje i ilustracija jer one ponekad mogu da izazovu suprotan – negativan – efekat. Čak i kada su osnovne karakteristike vašeg proizvoda jake živopisne boje, članovi bankarskog odbora verovatno neće gledati dobronamerno na vaš plan ako je takva i naslovna strana.

Generalno, biznis plan se piše za tačno određenu osobu ili osobe koje odlučuju o vašem predlogu. To znači da i sadržaj, ali i naslovna strana biznis plana, treba da budu prilagođeni čitaocu. Ako niste u mogućnosti da saznate koje su preference osobe kojoj upućujete biznis plan, bolje je da budete konzervativniji i oprezniji u upotrebi boje i nikako ne koristite jake, drečeve boje za naslovnu stranu.

Naslovna strana e-biznis plana treba da sadrži sledeće elemente počev od vrha strane:

- Naslov e-biznis plana treba da bude na prvoj trećini strane od vrha, centriran po horizontali. Slova treba da budu najveća u odnosu na ostali tekst na naslovnoj strani. Naslov mora da ima smisao i da u osnovi sadrži ime poslovanja ili da se iz naslova može proceniti o kakvoj je vrsti poslovanja reč. Naslov treba da bude kratak da bi mogao da bude jednostavan za dalju komunikaciju.
- Ispod naslova je ime osobe koja predlaže biznis plan, ili naziv preduzeća ako je poslovni slučaj, sa podacima kako može neko da je kontaktira i dobije dodatne informacije. Treba koristiti srednju veličinu slova a tekst treba da bude centriran. Treba dati podatke za najjednostavniji vid kontakta (na primer imejl) a nikako ne treba davati sve moguće podatke (poštanska adresa, broj telefona, broj mobilnog telefona, broj faksa, imejl). Nikako ne treba davati podatke za više od

jedne osobe za kontakt ili više adresa za kontakt jer to ostavlja veoma loš utisak. Neki autori biznis planova preporučuju da se pre imena napiše "Pripremio" ili, na engleskom, "*Prepared by:*" ili "*Submitted by:*".

- Ukoliko znate ime osobe kojoj se upućuje biznis plan, tada se njegovo ime i titule pišu ispod imena onoga ko je pripremio biznis plan. Koristi se veličina slova koja je veća od slova autora plana a manja od slova naslova. Veličina slova nikako ne bi smela da bude manja od veličine slova za autora biznis plana. Neki autori preporučuju da se ispred imena napiše "Pripremljeno za:" ili, na engleskom, "*Prepared for:*" ili "*Submitted to:*".
- Obavezno treba napisati datum izrade biznis plana, s tim da se naziv meseca piše slovima a ne brojem. Na primer: 4. novembar 2007. ili, korišćenjem engleske notacije, *November 4, 2007*. U nekim zemljama se prvo piše dan a zatim mesec, a u drugim prvo mesec pa dan, pa bi tako, na primer, 11-4-07 moglo da bude 4. novembar ali i 11. april.
- Izjava o poverljivosti ili tajnosti dokumenta se obavezno piše na naslovnoj strani, a ako se radi o privatnom dokumentu, tada se to takođe mora napisati na naslovnoj strani. Ukoliko se predaje pisani primerak, tada je potrebno napisati i koliko primeraka je štampano, i svaki od dokumenata mora da ima svoj redni broj primerka. Na primer: primerak broj 4 od 10. Tekst sa izjavom da je zabranjeno prenositi informacije sadržane u biznis planu, kopiranje ili distribucija plana bez saglasnosti autora plana je obavezan deo profesionalnog biznis plana. Primer teksta koji treba da bude na naslovnoj strani biznis plana: "Ovaj biznis plan je poverljiv. Biznis plan u celosti, informacije sadržane u biznis planu i delovi biznis plana, ne smeju se reprodukovati ili proslediti trećem licu bez pisane saglasnosti autora". Umesto "autora" može da se napiše puno ime i prezime osobe koja je uradila biznis plan. Primer engleske verzije: "*Confidential. Reproduction or further distribution of this document without the permission of [ime autora biznis plana] is strictly prohibited.*" Neki autori preporučuju da se u ovom tekstu naglasi i za koga je pripremljen plan. Na primer: "*This plan has been developed for the exclusive use of Mr. Venture Capitalist.*", gde umesto *Venture Capitalist* treba da stoji ime osobe kojoj je upućen biznis plan.

Čak i u slučajevima kada se radi o izradi e-biznis plana kao studentski rad ili kao vežba, nemojte da pišete izjave koje pokazuju da je to studentski zadatak, i nemojte da pišete broj indeksa ili naziv predmeta u okviru koga vežbate pisanje biznis plana. Možda će vaša poslovna ideja jednog dana da

postane realnost; stoga, čak i ako ste student, razmišljajte i pišite biznis plan kao da ste preduzetnik koji je rešen da svoje poslovne ideje realizuje.

Sadržaj u e-biznis planu: Generalno je pravilo da biznis plan treba da ima sadržaj samo ako plan ima više od 15 strana teksta.

Spisak tabela i ilustracija kao i zahvalnice za pomoć ili savet, koji se često koriste u knjigama, studijama ili drugim većim pisanim materijalima, ne bi trebalo da se pojave u e-biznis planu.

Prilozi u e-biznis planu: Biznis plan treba da bude koncizan, da nije obiman, te stoga treba biti veoma konzervativan kada se donosi odluka šta sve treba da bude u prilogima biznis plana. Kao priloge treba da koristite sve što je dodatni tekst koji nije neophodan za osnovni deo biznis plana ali što može da pomogne onome ko čita biznis plan da razume kako ste dobili ključne podatke. Na primer, u biznis planu treba da bude sažetak analize konkurencije ili osnovni elementi finansijskog plana, a u prilogima možete da prikazete detaljniju analizu i detaljne tabele koje ste koristili za proračun finansijskog plana. Nemojte se u tekstu biznis plana pozivati na priloge. Ako su prilozi dobro struktuirani, oni koji budu želeli da pročitaju detalje, lako će naći dodatne informacije u prilogima.

Materijal koji se najčešće daje u prilogima je sledeći:

- Rezime menadžerskog tima koji će biti odgovaran za uspešno poslovanje preduzeća.
- Detaljna analiza konkurencije koja potkrepljuje sažetu analizu u samom planu.
- Lista svih proizvoda i usluga koje će pružiti preduzeće kao dopuna ključnim proizvodima iz plana.
- Analiza tržišta i opis kako su dobijeni najvažniji zaključci o proceni broja prodatih proizvoda ili usluga
- Proizvodni i distribicioni planovi.

Ako se e-biznis plan predstavlja i usmeno, preporučuje se da se kopija *PowerPoint* slajdova uključi u priloge.

Slog i format e-biznis plana

U ovom delu biće objašnjena osnovna pravila u vezi sa slogom i formatiranjem e-biznis plana. Neke elemente sloga naslovne strane već smo izložili. Stil pisanja mora biti jasan, koncizan i tačan bez opštih i proizvoljnih stavova.

Literatura i reference: Biznis plan se razlikuje od knjiga, pisanja studentskog rada, naučne analize ili studije i po tome što ne sadrži listu referenci koje ste koristili. Citiranje materijala iz drugih izvora je potrebno samo ako je njegova

svrha da potkrepi da će poslovanje biti profitabilno. Iako postoje etički razlozi i reference mogu da daju kredibilitet vašem planu, treba izbegavati korišćenje referenci kada one nisu u svrhu opravdavanja ključnih zaključaka iz biznis plana. Na primer, ako ste negde pročitali neku lepu rečenicu, i ona se lepo literalno uklapa u vaš plan, nemojte da citirate izvorni materijal. Svrha biznis plana je da pokažete da ste sposobni da profitabilno poslujeate a ne da osvojite književnu nagradu ili dokazujete stručna otkrića. Na kraju krajeva, ako su citirane reference od ključnog značaja za poslovanje, a iz analize konkurencije se to ne vidi, tada je to znak da ste loše uradili biznis plan – niste uradili dobru analizu konkurencije jer ako su ključne stvari odavno dobro poznate tada se najverovatnije već neko setio da realizuje sličnu poslovnu ideju.

Ako je poslovna ideja vaša i ako je originalna, onda ona mora da bude ispričana vašim rečima a ne citiranjem drugih izvora informacija. Ako je poslovna ideja vaša, zašto biste citirali nečiju ideju? Samo delovi koji se oslanjaju na eksterne podatke od esencijalnog značaja za vaš plan, kao što su analiza tržišta ili industrijske analize, mogu da se pojave kao citati u vašem biznis planu.

Ako odlučite da imate reference na druge izvore, kako da to uradite? Gotovi svi autori tekstova o biznis planovima preporučuju da se referenca navede na mestu na kome se i pominje i to u zagradi ili u fusnoti. Kao i kada se koriste ostali prilozi, nemojte se u osnovnom tekstu pozivati na materijal koji se nalazi na kraju ili u drugim delovima. Ceo biznis plan mora biti napisan kao integralni tekst bez potrebe da čitaoc prevrće listove i stalno traži neke podatke na kraju ili u nekom drugom delu. Stoga, poglavlje sa referencama ne nalazi se na kraju biznis plana, kao što je to slučaj u knjigama, niti u tekstu koristite iskaze "kao što je pokazano u prilogu".

Biznis plan sadrži podatke na osnovu kojih neko može da se uveri da možete da ostvarite profitno poslovanje, ali ne treba da sadrži kako ćete da proizvodite neki proizvod ili da pružite uslugu potrošaču. To su poslovne tajne koje ne treba da se nalaze u biznis planu. To važi i za reference. Na primer, kada opisujete poslovni model, možete da napišete da primenjujete "poslovni model koji je profesor *Michael Rappa* izložio u "*Business Models on the Web*" ali bez referenciranja koja se koriste u naučnim radovima kao što je *Web* adresa. Oni koji budu želeli da saznaju više o poslovnom modelu, ili o samom proizvodnom procesu, mogu da vam se obrate i zatraže odgovor od vas. Nemojte u biznis planu da dajete podatke koje niko nije tražio od vas a pogotovu ne one koji otkrivaju ključne stručne detalje vaše poslovne ideje.

Zaglavljje i podnožje strana: Svaka strana biznis plana treba da ima zaglavljje (tekst na vrhu strane) i podnožje (tekst na dnu strane) kojom se identifikuju da su deo e-biznis plana.

Obično se u levom uglu zaglavlja svake strane piše naziv biznis plana; na primer "Belgrade Top Gifts biznis plan", gde je "Belgrade Top Gifts" ime budućeg preduzeća a "biznis plan" pokazuje da se u tom dokumentu nalazi biznis plan.

U desnom uglu zaglavlja svake strane može da se napiše naziv poglavlja; na primer, "Izvršni rezime" ili "Finansijski plan".

Broj strane se piše na sredini podnožja. Tekst koji opisuje da se radi o poverljivom materijalu piše se uz desnu ivicu podnožja.

Počev od leve ivice podnožja piše se ime vlasnika biznis plana, a odmah zatim i znak "(c)" koji označava da je umnožavanje i kopiranje dozvoljeno samo uz odobrenje vlasnika; zatim sledi godina kada je biznis plan napisan.

Obeležavanje broja strana: Naslovna strana nikada ne sadrži broj strane. Prva strana posle naslovne strane je strana sa sadržajem biznis plana (ako je potrebno), a zatim su strane (jedna ili dve strane) sa izvršnim rezimeom e-biznis plana. Za numeraciju se koriste rimski brojevi pisani malim slovima: na primer, i, ii, iii. Ukoliko je neophodno da se pre biznis plana nalaze još neke strane, kao što su izjava o poverljivosti i čuvanju poslovne tajne, tada se i ove strane numerišu rimskim brojevima.

Brojevi strana e-biznis plana koji počinju sa opisom poslovanja obeležavaju se arapskim brojevima počev od broja 1 pa sve do kraja, uključujući i priloge.

Izbor slova, proreda i margina: Tradicionalno se koriste slova "Times New Roman" ili "Times Roman" a preporučuje se veličina slova 12 (*12-point font size*). Neki tipova slova su pogodniji za čitanje na ekranu a druga, kao što je "Times New Roman", su najprikladnija za pisani materijal. S obzirom da se podrazumeva da će čitaoci imati pisani materijal, ne preporučuje se upotreba tipa slova pogodnih za Internet ili multimedijalne prezentacije. U svakom slučaju, nikako ne treba koristiti specijalna slova kao što su komična ili sa specijalnim efektima senčenja. Skretanjem pažnje čitaocima korišćenjem specijalnih tipova slova možete postići efekat da je vaš biznis plan zabavan ali i neozbiljan i neprofesionalan.

Kada je veličina slova u pitanju, nemojte smanjivati veličinu slova da vaš obiman plan ne bi prešao zahtevani obim, niti povećavati veličinu da biste nadoknadili nedostatak materijala. Nemojte očekivati da će čitaoci imati tako dobar vid da vide i ono za šta je nekima potrebna lupa. Čitanje biznis plana ne sme biti zamorno, niti neozbiljno time što biste koristili ogromne naslove kao u žutoj štampi.

Uobičajeni razmak između linija je 1,5. Beline između redova su veoma važne da čitanje ne bi bilo zamorno. Izuzetno, jednostruki prored može da se koristi ako imate duži citat, koji je možda i poznat onima koji čitaju vaš biznis

plan, ili specijalni tekst ako smatrate da bi čitaoc mogao i da preskoči taj deo ili da ga pročita samo ako je motivisan da sazna određene detalje.

Uobičajene margine su 2,54 cm a veličina papira je A4. U svakom slučaju, pre nego što dostavite biznis plan na razmatranje, proverite da li organizacija, kojoj upućujete biznis plan na razmatranje, ima svoj stil i pravila za pisanje biznis plana ili čak i uzorak dokumenta: na primer, neke organizacije insistiraju na unificiranoj naslovnoj strani ili zahtevaju da priložite izjavu o originalnosti – da vaš plan nije plagijat ili kopija tuđeg plana.

Gramatika i interpunkcija: Gramatičke greške, štamparske greške i nepoštovanje osnovnih pravila interpunkcije mogu da ostave veoma loš utisak o vama i da budu uzrok odbijanja vašeg biznis plana. Ove greške mogu da stvore sliku o vama kao aljkavoj osobi, koja sve radi na brzinu, koja nema strpljenja da posao završi do kraja, koja ne poznaje osnovna pravila biznisa i koja je neobrazovana. Ako ste takvi kada izlažete poslovnu ideju, takvi ćete verovatno da budete i u samom poslovanju, pa bi poveravanje finansijskih sredstava vama najverovatnije moglo da se nepovoljno završi. Greške dodatno otežavaju čitanje, pa umesto da se čitalac bavi sadržajem predloženog poslovanja, on treba da tumači šta ste stvarno hteli da kažete i da li se radi o štamparskoj ili suštinskoj grešci u vašem iznošenju poslovne ideje.

Iako je nemoguće izbeći sve greške, pročitajte vaš plan više puta pre nego što ga date bilo kome drugom da ga čita. Zamolite prijatelje da pročitaju ceo plan ili delove plana. Ako koristite računarske programe, neki od njih imaju mogućnost provere ispravnosti štamparskih grešaka ili gramatike. Na primer, čak ako je vaš tekst na srpskom (a niste instalirali odgovarajuću jezičku podršku za srpski), a imate delove teksta na engleskom, koristite automatsku proveru barem za engleski tekst tako što ćete taj deo teksta označiti kao tekst na engleskom jeziku. Da vam se ne bi crvenio tekst od brojnih predloga za ispravke, srpski tekst označite da je na srpskom jeziku: u programu za obradu teksta *Word* selektujte redom *Tools* → *Language* → *Set Language* → *Serbian (Latin)*. Koristite srpska slova ako je tekst na srpskom (š, đ, č, ć, ž, š, đ, č, ć, ž, dž, lj, nj) a ne "c" i "s". Veoma je ružno kada ćirilicom kucate "nj" umesto "nj", ili "lj" umesto "lj". Ako je bila navika da se piše "dj" kada se koristila pisača mašina sa latiničnim pismom, nema opravdanja da ne koristite slovo "đ" kada koristite računarski program za obradu teksta. Međutim, neke reči koje znate da se latinicom pišu sa nj, kao na primer "konjunkcija" ne pišu se sa nj kada se koristi ćirilčno pismo već "nj", odnosno "konjunkcija". Uobičajena greška kod automatizovanog prevođenja sa latiničnog na ćirilčno pismo jeste da se i engleske reči pojavljuju u ćirilici pa tako na primer "Web" postane "NJeb" (neke karakteristične konverzije slova koje mogu da se pojave kada se koristi automatizovana konverzija slova su W→NJ, Q→LJ, X→DŽ).

Povezivanje i korićenje: Profesionalni biznis plan može da bude ukoričen korišćenjem metalne ili plastične spirale, plastične providne korice sa prednje strane i kartonaste korice u boji sa zadnje strane. Ne treba preterivati sa ekskluzivnim korićenjem, ali izbegavajte da koristite spajalice, heftalice ili fascikle u kojima su listovi biznis plana nepovezani. Biznis plan je poverljiv dokument i ne bi trebalo da se koristi povezivanje u kome bi se lako poremetio red strana i ceo materijal rasuo u veći broj delova. Korice su posebno važne da se stranice plana zaštite od oštećenja (na primer, gužvanja) što bi kod čitaoca moglo da stvori utisak da niste pedantna osoba, iako oštećenja strane ne moraju da nastanu vašom krivicom.

Izvršni rezime biznis plana

Izvršni rezime (sažetak ili na engleskom *executive summary*), je najznačajniji deo e-biznis plana. To je prvi deo, a često i jedini, koji će neko da pročita pre nego što odluči da čita ceo biznis plan. Kada investitor ili član bankarskog odbora dobije na stotine biznis planova, a treba da odobri samo nekoliko za finansiranje, on često donosi prvu odluku "vredno za razmatranje" ili "odbaciti" samo na osnovu rezimea. Investitori nemaju vremena da detaljno čitaju biznis planove i odluku o tome da li je biznis plan vredan pažnje ili je bezvredan donose, po pravilu, samo na osnovu izvršnog rezimea.

U ovom poglavlju biće razmotrena sledeća pitanja: Šta je izvršni rezime? Šta sve treba da se nalazi u rezimeu? Koliki treba da bude obim pisanog materijala? Kada se piše izvršni rezime?

Šta je izvršni rezime e-biznis plana?

Izvršni rezime je skraćeni opis ključnih delova celog e-biznis plana. Namena rezimea je ne samo da objasni osnove poslovanja već da informiše i oduševi ili barem zainteresuje investitora i one kojima je namenjen. Ako posle čitanja rezimea, investitori ili menadžerski tim razumeju o čemu se radi u biznis planu, i poželeva da pročitaju ceo biznis plan, tada je izvršni rezime ostvario cilj.

Kao minijatura verzija e-biznis plana, rezime sadrži sve ključne podatke i najmanje jednu do dve najznačajnijih činjenica iz svakog dela biznis plana. Izvršni rezime treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- Koji su razlozi opredeljenja za izloženu poslovnu delatnost?
- Koja je poslovna delatnost u pitanju i zašto baš ta delatnost?
- Koji poslovni model je primenjen?
- Koje su poslovne mogućnosti?
- Šta je jedinstveno u vezi sa poslovanjem?
- Koji su izabrani ciljni potrošači?
- Na koji način će biti zadovoljene potrebe potrošača?
- Da li su proizvod ili usluga prihvatljivi za potrošača?
- Da li je vrednost za potrošača jasna i stvarna?
- Na čemu se zasniva marketinška strategija?
- Kakvo je konkurentsko okruženje?

- Koji su dugoročni ciljevi?
- Ko su članovi tima koji će realizovati poslovnu ideju?
- Koja su prodajna, troškovna i profitna predviđanja?
- Koliki je iznos potrebnih novčanih sredstava?
- Da li je poslovanje realno, sprovodljivo i profitabilno?
- Koja je očekivana stopa rasta?
- Koliko je potencijalno tržište – da li je veliko?
- Da li je izabrano ciljno tržište dovoljno veliko?
- Da li ciljno tržište ima rastući potencijal?
- Kakva je procena internih sposobnosti i validnosti sa stanovišta načina realizacije proizvodnje, organizacionog modela samog preduzeća i organizacije upravljanjem preduzećem?
- Kakva je ukupna procena eksterne validnosti poslovanja koja proističe iz istraživanja tržišta i procene prihoda od prodaje?
- Koji rizici se očekuju u poslovanju, da li postoji plan kako savladati potencijalne probleme i da li postoji izlazna strategija?

U izvršnom rezimeu treba izložiti pregled ukupnih poslovnih mogućnosti tako da se čitaocu plana omogući da shvati poslovnu logiku i organizaciju koja stoji iza poslovne ideje. Rezime mora da prikaže sve ključne podatke iz različitih delova biznis plana kao što su finansijski i tržišni ali i interni. Rezime mora da uveri onoga kome je plan namenjen da je poslovna ideja detaljno razmotrena po svim aspektima poslovanja. Mogućnosti i potrebe plana moraju biti precizno izloženi, a osnovni ciljevi koji se postižu finansiranjem poslovnog poduhvata moraju biti jasni.

Neki delovi iz celog plana mogu biti izostavljeni u rezimeu, ali precizan izvršni rezime treba da prezentuje jezgrovita objašnjenja celog biznis plana.

Postoje preporuke šta mora i šta je poželjno da bude u rezimeu. Dobro je znati i šta ne bi trebalo da bude u izvršnom rezimeu profesionalnog e-biznis plana:

- Izvršni rezime nije skraćeni opis svega što je u biznis planu ili opis proizvoda. Nemojte da ponavljate rečenice ili čitave pasuse. Pošto je to sinopsis celog biznis plana, ni jedan deo ne bi smeo da dominira u rezimeu.
- Rezime nije sadržaj biznis plana niti služi da se u njemu samo nabroje osnovni podaci. Nemojte da pišete rečenice koje ne prenose važne informacije. Na primer, ako napišete da ste uradili analizu konkurencije – to ništa ne znači jer ste to ionako morali da uradite. Umesto

prepričavanja poznatih stvari, napišite odmah koje su vaše osnovne prednosti na tržištu u odnosu na identifikovane glavne konkurente (i navedite glavnu konkurenciju).

- Izvršni rezime nije reklama. Iako je cilj rezimea da oduševite i zainteresujete čitaoca da pročita ceo biznis plan, preuveličavanja i literalno naglašavanje pozitivnih elemenata vaše poslovne ideje, koje lepo zvuči ali nije potkrepljeno činjenicama i brojkama, može da uzrokuje negativnu reakciju čitaoca. Na primer, možete da ukažete na značaj rizika i isticanjem dobrih strana konkurencije, ali i predloge kako da savladate očekivane probleme. Time obezbeđujete osećaj balansa i realizma i da vaš plan nije samo spisak lepih želja. Iskusni investitori ili menadžeri će lako prepoznati samoreklamerstvo i tada će kredibilitet vašeg plana biti ugrožen.
- Savremeni računarski programi za obradu teksta, kao što je *Word*, omogućuju da se jednostavno iskopiraju delovi teksta iz biznis plana u rezime. Tada će rezime ličiti na karikaturu, na haljinu sašivenu od delova i zakrpa različitih boja i materijala, umesto na haljinu od jednog celovitog materijala. Izvršni rezime mora da bude celina: bez naglih skokova, promena teme i ponavljanja materijala. Ne sme da izgleda kao da je svaki deo pisala druga osoba sa drugačijim stilom. Izvršni rezime mora da bude kontinuirana celina u kojoj svaki naredni pasus prirodno nastavlja ideje izložene u prethodnom delu.

Sadržaj izvršnog rezimea

Sadržaj biznis plana i sadržaj izvršnog rezimea zavise od toga za koga se pišu. Ako se piše za menadžerski tim, tada je važno istaći šta se od svakog od članova tima očekuje u realizaciji plana. Ako se piše za investitora, tada je veoma značajna finansijska analiza. Investitori najčešće nemaju znanja o samom poslovnom procesu. Stoga je potrebno da se iz rezimea izostavi stručna terminologija, a sa kojom čitaoci najverovatnije nisu upoznati, a biznis plan i posebno izvršni rezime se pišu jezikom koji je razumljiv široj populaciji. Ako ipak morate da koristite uskostručnu terminologiju, tada je neophodno da objasnite značenje upotrebljenih izraza ili fraza. Da biste napisali najbolji izvršni rezime, pa i sam biznis plan, postavite sebi pitanje: koje su to činjenice koje čitaoci plana moraju da znaju, i na koji način možete direktno i jasno da ih uputite u suštinu vaše poslovne ideje.

Jedan od efektnih načina da započnete izvršni rezime biznis plana jeste kratka interesantna priča koja će privući pažnju čitaoca. Na primer, ako pišete biznis plan za *Belgrade Top Gifts*, preduzeće koje preko Interneta prodaje vrhunske proizvode, namenjeni da se kupuju kao pokloni ili suveniri

proizvedeni u Beogradu, koji su to proizvodi koji će biti dominantni u ponudi? Potrebno je da ponudite širok dijapazon proizvoda od dečjih igračaka do ekstravagantnog nakita ili ikona.

Priča može da počne podatkom koliko je puta Beograd bio srušen od nastanka do danas – da je to grad koji posle svakog rušenja izrasta sve lepši, pričom o neispitanim podzemnim lagumima ispod Kalemegdana koje kriju neku tajnu, nekom ljubavnom pričom ili konstatacijom da je to tačka dodira različitih kultura, pričom o Lepenskom viru i skulpturama iz doba Rimljana, o nekadašnjem Panonskom moru. Kao mesto sudara različitih kultura gde su se dugo održali stari juvelirski zanati a pod uticajem kulturnih vrednosti Evrope, nastali su jedinstveni primerici nakita. Jer svaki stranac koji dođe u Beograd, i želi da sa sobom ponese unikatni predmet, želeće da ima i priču koja je deo vrednosti tog predmeta. A Internet je mesto koje će potencijalni putnik posetiti pre nego što stvarno dođe u Beograd i što će ga uputiti u to šta je najprikladnije da kupi kada stvarno i dođe. Ako su kupci poklona nekadašnji stanovnici Beograda – ili šire okoline – treba da im pomognete u izboru poklona bez obzira da li je taj poklon namenjen nekome ko živi u Beogradu ili Londonu. Originalna kratka priča treba da omogući pozitivan prvi utisak i da pruži malo svežine u monotoni kliše velikog broja biznis planova.

Alternativni, tradicionalan, način da započnete izvršni rezime jeste da odmah na početku napišete integralni tekst koji sadrži misiju i viziju vašeg budućeg preduzeća sa opisom glavnih poslovnih ciljeva. Na primer, *Belgrade Top Gifts* je preduzeće sa dominantno elektronskim poslovanjem, koje prodaje poklone i suvenire vrhunskog kvaliteta koji se proizvode u Beogradu ili su karakteristični za Beograd i Srbiju. Zatim može da se izloži prikaz najznačajnijih proizvoda sa opisom kako je zamišljena kupovina, distribucija i pružanje ostalih usluga bilo da se kupac i mesto isporuke nalaze u Beogradu ili inostranstvu.

Nakon uvodnog dela slede ključni elementi iz svakog dela e-biznis plana sa opisom ciljnog tržišta, rezultati marketinške analize, osnovne prednosti dobijene analizom konkurencije i vreme povratka investicija iz finansijskog plana.

Sve što se nalazi u biznis planu a nije od posebnog interesa za čitaoca i nije od presudnog značaja za realizaciju biznis plana, ne treba da se nalazi u izvršnom rezimeu. Ako niste sigurni da li treba nešto od materijala iz biznis plana da se nađe i u izvršnom rezimeu, najverovatnije da je odgovor da je bolje da se ne uključuje u rezime jer rezime mora da bude kratak i namena je da zainteresuje čitaoca.

Obavezno, u završnom delu rezimea, napišite koja je svrha biznis plana. Na primer, "Ovaj biznis plan je urađen sa ciljem da se pokrene elektronsko poslovanje preduzeća *Belgrade Top Gifts*, realizuje *Web* strana namenjena

poslovanju preko Interneta i dobijanje investicionih sredstava za razvojne aktivnosti i osnivanje preduzeća." Primer engleske verzije završne rečenice: *"The purpose of this plan is to propose the launch of the Belgrade Top Gifts Web site and seek funding for its development."*

Kao i u svakom drugom poslovnom dokumentu koji se upućuje nekome, i izvršni rezime e-biznis plana mora jasno i precizno da istakne šta se očekuje od onoga kome se upućuje na čitanje. Na primer, ako se biznis plan piše da bi se dobio kredit od banke, tada već u rezimeu morate da napišete da tražite kredit, za koji period i koliki iznos kredita. Nemojte da očekujete da će kreditni odbor, kada bude čitao vaš biznis plan, na desetoj strani da pročita šta tražite od njih i koliki je iznos kredita koji tražite. Ne podrazumeva se da kreditni odbor mora da pročita svih pedesetak stranica vašeg biznis plana; on mora da donese odluku, a vaš je zadatak da se dobrim izvršnim rezimeom izborite da njihova odluka bude u vašu korist. U protivnom, kredit će dobiti neko ko ima manje dobru poslovnu ideju ali ko zna da napiše dobar biznis plan.

Obim (dužina) izvršnog rezimea

Koliko obiman treba da bude izvršni rezime? Postoji jednostavan odgovor: kratak.

Najveći broj poslovnih ideja može da se opiše na ne više od jedne strane. Izuzetno, izvršni rezime može da bude i duži ali nikako duži od dve strane. Uobičajeno je mišljenje da onaj ko ne zna da opiše svoju poslovnu ideju na najviše dve strane, ne zna ni da postavi prioritete pa se ne očekuje da će poslovna ideja biti uspešno realizovana. Posebno je važno da efikasno iskoristite prostor i da nemate puno belina ili drugog teksta koji ne pripada izvršnom rezimeu.

Poluprazna strana rezime ostavlja negativan utisak da niste imali dovoljno informativnog materijala. Zato, izvršni rezime treba da bude na jednoj punoj ili na dve pune strane, i sve strane moraju biti maksimalno iskorišćene bez belina. Ako nekoliko rečenica prelazi na drugu stranu, izostavite najmanje značajan deo i neka rezime bude samo na prvoj strani. Ako ste popunili jednu i po stranu, dopunite izvršni rezime sa najinteresantnijim materijalom iz biznis plana. Naravno, dodatni materijal mora biti i informativan i koristan.

Kada se piše izvršni rezime?

Većina autora knjiga o biznis planovima preporučuje da se sa pisanjem izvršnog rezimea započne na sredini procesa pisanja biznis plana a da se završi i doradi na kraju kada je ceo biznis plan završen. Tokom izrade biznis plana, preporučuje se da pročitate do tada urađen rezime i da ga doradite.

Ne treba odlagati pisanje rezimea za kraj. Nikako ne ostavljajte rezime za poslednji trenutak kada radite poslednje izmene i dopune. Izvršni rezime je i suviše važan da bi se radio u žurbi. Prvi utisak koji se dobije čitanjem izvršnog rezimea preslikaće se na utisak da je ceo biznis plan takav, a možda, zbog lošeg rezimea, ostatak biznis plana ostane i nepročit. I ceo trud oko pisanja e-biznis plana biće uzaludan.

I na kraju, kada je sve završeno, pročitajte više puta izvršni rezime i uverite se da je to jedna "sveža" celina, bez ponavljanja istih ili sličnih činjenica, a koja ima prirodan tok izlaganja.

Opis preduzeća

Biznis plan počinje sa opisom budućeg preduzeća i planiranog poslovanja. Stranica e-biznis plana na kojoj počinje opis preduzeća obeležava se arapskim brojem 1. U ovom poglavlju biznis plana treba da se iznesu suštinske činjenice o poslovnoj ideji. Potrebno je objasniti poslovni koncept, definisati industrijsku oblast kojoj poslovanje pripada i precizirati koji sistem vrednosti se ostvaruje poslovanjem.

Opis poslovanja

Opis preduzeća sadrži prirodu i svrhu poslovanja uključujući misiju, viziju, poslovne ciljeve, vrednost proizvoda, kao i opis poslovanja i opis proizvoda i usluge koje se pružaju potrošaču. Svrha je da se daju objektivna objašnjenja i da se opravda poslovna ideja. Stil pisanja treba da bude pun optimizma i entuzijazma.

Opis poslovanja ima dva dela, sa obaveznim i opcionim sadržajem. Obavezni deo sa opisom poslovnog koncepta sadrži industrijsku analizu, izjave o misiji i viziji preduzeća, postavljene poslovne ciljeve, opis sistema vrednosti koji se stvara na tržištu, a opciona deo sadrži biznis model i opis izvršnih ciljeva koji treba da se urade da bi bili ostvareni poslovni ciljevi. Deo o proizvodu i usluzi treba na koncizan način da opiše kako će rezultati poslovanja preduzeća biti prodati i isporučeni potrošaču.

Poslovni koncept

Poslovni koncept u biznis planu treba da omogući čitaocu da dobije okvirnu sliku i odgovore na pitanja "kako će preduzeće poslovati" i "kako će postati uspešno i profitno preduzeće". Opis poslovnog koncepta započinje sa industrijskom analizom.

Pod pojmom industrija, u ovoj knjizi, podrazumevaćemo bilo koju grupu preduzeća i organizacija koje posluju koristeći iste metode poslovanja ili im je zajednička oblast u okviru koje ostvaruju profit. Iako se, kada se kaže industrija, prvenstveno misli na takozvanu tešku industriju i manufakturu, danas se pod pojmom industrija podrazumeva i poslovanje raznih uslužnih delatnosti. Na primer, muzička industrija, u širem smislu, obuhvata sve što se proizvodi i sve vrste usluga koje imaju veze sa muzikom.

Na početku opisa preduzeća treba identifikovati industrijsku oblast kojoj pripada poslovanje budućeg preduzeća. Određivanje kojoj industrijskoj oblasti

pripada preduzeće treba uraditi na osnovu toga šta se proizvodi, kako se distribuiraju i prodaju proizvodi ili pruža usluga. Nakon toga treba uraditi osnovnu analizu te industrije ili onog dela industrije u okviru koje se obavlja poslovanje. Analizom industrije određuje se kako se odvija poslovanje; na primer, kako je organizovana maloprodaja, kako se distribuiraju informacije, karakteristike finansijskih usluga. Analiza mora biti zasnovana na realnim, objektivnim i proverljivim podacima koji treba da pokažu trenutno stanje ali i mogućnosti i perspektivu cele industrije, a zatim implicitno i poziciju i perspektivu predloženog poslovanja u okviru te industrije.

Izvori informacija za industrijsku analizu mogu se dobiti od specijalizovanih organizacija koje se time bave a mogu se naći i u specijalizovanim časopisima koji daju detaljne podatke, analize trenda i uticaj različitih faktora na određene sektore poslovanja. Statistički podaci se mogu dobiti od državnih agencija koje prate sva ekonomska događanja i besplatno daju na uvid prikupljene podatke i statističku analizu ekonomskih tokova.

Generalno, malo je verovatno da ćete naći sve ili najznačajnije podatke koji su važni za vaše poslovanje. Nekada podaci ne mogu direktno da se primene za vašu poslovnu ideju ili su previše opšti da bi u njima pronašli specifične detalje koji su vama potrebni ili koji se mogu direktno primeniti na vaše poslovanje. Na primer, podatke o potencijalnom lokalnom ili svetskom tržištu za poklone i suvenire, za preduzeća kao što su *Belgrade Top Gifts*, teško da ćete naći. Najčešće neke od podataka imaju slična preduzeća, koja već duže postoje na tržištu i koji ih čuvaju kao svoju dragocenu poslovnu tajnu, kao i specijalizovane konsultantske kuće koje veoma skupo prodaju takve vrste informacija. Dobre i kvalitetne poslovne informacije su veoma skupe.

Da biste na Internetu pronašli svoje mesto, morate da pronađete gde je mesto i pozicija vašeg preduzeća, koja se na engleskom naziva *niche market* (*niche* je niša, polica u prodavnici gde se nalazi vaš proizvod; u ovom slučaju, Internet je prodavnica a polica sa vašim proizvodom je vaša *Web* strana – kada kupac uđe u prodavnicu on može da vidi vaš proizvod na polici i da ga kupi – kada posetilac Interneta dođe na vašu *Web* stranu, on može da vidi šta prodajete i da kupi proizvod ili plati uslugu).

Industrijska analiza koja se odnosi na poslovanje vašeg preduzeća mora da bude iskrena i bez preterivanja. Iskusni investitori lako prepoznaju industrijsku analizu koja nije verodostojna ili je analiza promašila temu. Ovo je mesto na kome možete da se pozovete na izvore informacija, kao referenca u tekstu ili u fusnoti strane, kako bi čitaoc vašeg biznis plana mogao da proveriti pouzdanost iznetih podataka.

Za neka poslovanja, a posebna za ona koja su nova i najverovatnije nepoznata investitorima, potrebno je uraditi obimnu industrijsku analizu. Što je ozbiljniji posao u pitanju i što su veće pare u igri, i kada se planira da

preduzeće ima dominantnu ulogu u nekoj industrijskoj oblasti, to je industrijska analiza značajnija.

Ukoliko se radi o malom preduzeću, tada nije neophodna opsežna industrijska analiza, ali bi bilo korisno dati prikaz barem opšteg stanja i trendova. Jedna strana ili najviše dve strane teksta, ako se daju tabele i grafikoni, biće sasvim dovoljni za dobar biznis plan. To svakako ne treba da bude obimna industrijska studija.

Svrha industrijske analize treba da pokaže okvirnu sliku gde se nalazi pozicija budućeg preduzeća. Na primer, ako želite nekome u Americi (ko ne zna ni gde je Evropa) da slikovito pokažete gde se nalazi vaša kuća, prva slika je slika naše planete iz svemira, zatim slika na kojoj se prepoznaju kontinenti, pa slika Srbije u Evropi, zatim zumirate na Beograd u Srbiji, da biste na kraju dali plan grada i deo u Beogradu gde je vaša kuća, a poslednja slika je slika vaše kuće. Slično je sa biznis planom: polazite od prve krupne slike, a to je industrijska analiza, a zatim zumirate i postepeno upoznajete čitaoca biznis plana sa sve više detalja, pa sve dok ne dođete do najsitnijih pojedinosti koje su karakteristične za vaše poslovanje.

Biznis slučaj #2:

Tradicionalna industrijska analiza je manje kritična u pisanju biznis plana za biznis slučaj. Menadžerski tim postojećeg preduzeća zna puno o industrijskoj oblasti u kojoj se posluje i oni već imaju i okvirnu i detaljnu sliku industrijske oblasti.

Međutim, neće biti beskorisno ako osvetlite industrijsku oblast sa najvažnijim podacima, a posebno sa podacima koji se odnose na elektronsko poslovanje. Na primer, ako napišete podatak da je prema *Forrester Research* (i date referencu, na primer, *Kessler, 2003*) elektronsko poslovanje zabeležilo prodaju u iznosu od 12,2 milijarde američkih dolara u 2003. godini, a od čega je u vašoj industrijskoj oblasti 14%, tada vaš biznis plan dobija proverljive podatke i daje kredibilitet vašim poslovnim idejama.

Pretpostavimo da želite da otvorite novi restoran u industrijskom delu grada. Analiza i globalni plan razvoja grada, broj prodatih kuća i struktura njihovih kupaca mogu da pokažu da će postojati potreba za restoranom drugačije vrste od onih koji postoje u tom kraju; na primer, umesto atraktivnih mesta okupljanja za mlade, ili skupih i ekskluzivnih restorana, analiza pokazuje potrebu za nekonvencionalnim restoranom sa domaćom kuhinjom ali i ambijentom u kome će se organizovati izložbe, prezentacija kulturnih ostvarenja i *online* aukcijske kupovine. Ovo je primer kako u klasičan vid poslovanja uključujete elektronsku kupovinu kroz organizovanje društvenih zabavnih programa. Biznis slučaj za restoran je

ostvarivanje prihoda od provizije za sve *online* prodaje u restoranu.

Alternativa je, da pod nazivom "gosti spremaju", omogućite da se spremaju jela za sve posetioce po receptima gostiju, s tim da se dodeljuje nagrada za najbolji recept, i tada gosti kupuju poklone preko *Belgrade Top Gifts*.

Ono što je potrebno da bude u industrijskoj analizi biznis slučaja, u e-biznis planu, je:

- konzistentnost elektronskog poslovanja sa istorijskim i trenutnim poslovanjem preduzeća,
- analiza koja pokazuje zašto bi ova poslovna inicijativa trebala da se podrži umesto nekih drugih, i
- pozitivan i negativan uticaj okoline i industrijskih trendova za predloženi biznis slučaj.

Poslovna inicijativa bi morala da bude relativno nova i primenjiva kao poslovni poduhvat sa dovoljno dobro struktuiranim informacijama. Treba iskoristiti sve što može doprineti realizaciji plana. Na primer, "nakon donošenja zakona o elektronskoj trgovini veliki broj potrošača će napustiti klasičan vid kupovine što će smanjiti prihode" ili "novi zakon o ekologiji stimuliše investitore i neprofitne organizacije da ulažu značajna sredstva u oblast kojom se bavi preduzeće, pa bi uvođenje novih servisa moglo da omogući dobijanje donacija ili povoljnih kredita".

Misija se piše posle industrijske analize, u kojoj je prikazana okvirna slika poslovanja u određenoj industrijskoj oblasti, sa ciljem da se čitaoc odmah fokusira na opravdanost postojanja preduzeća i da bi se objasnio značaj iz ugla industrijske analize.

U fazi pisanja biznis plana, dok je poslovna ideja još uvek u mislima i dok ne postoji preduzeće, misija treba da odredi pravac razvojnih aktivnosti i tržišna istraživanja koja tek treba da budu urađena. Sa završetkom biznis plana, a posebno kada preduzeće počne da posluje, misija može da doživi značajnije izmene u zavisnosti od toga kakvi su rezultati analiza i kakvi su realni uslovi poslovanja.

Ne preporučuje se pisanje misije po završetku izrade biznis plana. Misija, koju ste odredili na početku izrade biznis plana, može neznatno da se menja kako razvijate svoju poslovnu ideju, ali ipak, mora biti kompletna i dovoljno precizna već na samom početku pisanja biznis plana. To je neophodno da bi mogli da budu određeni ostvarljivi ciljevi i realna vrednost proizvoda.

Pisanje izjava o misiji i viziji preduzeća nisu dovoljni da bi čitaoc biznis plana, a posebno investitor, imao kompletnu sliku o poslovnoj ideji. Odmah posle misije i vizije, potrebno je da se postave poslovni ciljevi koji pokazuju šta stvarno ostvarujete svojim postojanjem na tržištu i kako nameravate to da uradite. Poglavlje sa poslovnim ciljevima uglavnom sadrži veći broj ciljeva, ne

manje od pet. Kao i misija i vizija, i ciljevi su izjave koje jednostavnim, jasnim i konciznim iskazima opisuju ili objašnjavaju akcije koje će biti preduzete u poslovanju.

Osim **misije** (koja daje odgovor na pitanje svrhe postojanja preduzeća), **vizije** (koja upućuje gde će preduzeće biti u budućnosti), **ciljeva** (stremljenja u ostvarivanju misije i vizije), potrebno je opisati i **poslovnu strategiju** i **izvršne ciljeve** koji treba da daju odgovore na pitanja kada će biti realizovana poslovna ideja, gde će se odvijati poslovanje, ko će biti odgovoran za uspešno poslovanje i u kojoj meri će biti urađene sve aktivnosti.

Ostvarivanje postavljenih ciljeva se neće desiti samo od sebe. Najmanje jedan projekat mora da se započne da bi se uspešno izvršili svi izvršni ciljevi i sve aktivnosti koji su predviđene opštim poslovnim ciljevima. Priroda i obim projekta se izražavaju kroz izvršne ciljeve i poslovne procese, pa je stoga neophodan i akcioni plan za realizaciju opštih poslovnih ciljeva.

Mora postojati jasna i precizna veza između opštih ciljeva, njima podređenih projekata i aktivnosti izvršnih ciljeva. Za razliku od opštih ciljeva koji su generalni iskazi o tome šta treba da se uradi, izvršni ciljevi su specifični, određenog su vremenskog trajanja, merljivi i uvek je moguće proveriti da li se ispunjavaju uslovi neophodni za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Veliki broj biznis planova ne sadrži izvršne ciljeve i akcioni plan. Kako svaki poslovni cilj ima veliki broj aktivnosti, opisivanje svih izvršnih ciljeva bi značajno povećalo obim biznis plana. Postoji opasnost da opis izvršnih ciljeva dominira biznis planom, koji bi tada više ličio na plan poslovanja. Previše detalja skreće pažnju sa strategijskog na operativni plan. Konačno, iz praktičnih razloga, brojni specifični detalji se ne mogu sagledati u fazi kada poslovnu ideju tek treba da proverite i da utvrdite da li je ona profitabilna.

Detalje pojedinih aktivnosti izvršnih ciljeva možete najbolje da napišete sa pojedincima koji su zaduženi za realizaciju i koji neuporedivo bolje poznaju neophodne operativne detalje. A u fazi pisanja biznis plana još uvek nemate ni zaposlene, ni odobrena finansijska sredstva pa nemate koga da pitate, niti imate para da platite da to neko uradi umesto vas.

Postoje slučajevi kada je potrebno opisati izvršne ciljeve. Na primer, u biznis planu koji prezentuje biznis slučaj ili ako se radi o malom preduzeću sa relativno malim brojem poslovnih ciljeva, moguće je predvideti osnovne izvršne ciljeve. Opisivanjem karakterističnih aktivnosti pokazujete da je biznis ideja ostvarljiva i da kao vlasnik preduzeća znate šta radite. Time biznis plan značajno povećava kredibilitet kod investitora.

Deo biznis plana u kome se opisuje vrednost proizvoda treba da pruži odgovor na pitanje "zašto?". Ako su odgovori na pitanja "šta?" u misiji i viziji,

"kako?" u poslovnim ciljevima, "kada, gde, ko i koliko?" u izvršnim ciljevima, nedostaje odgovor na pitanje "zašto?".

Neko će pomisliti da je odgovor na ovo pitanje da svaki vlasnik preduzeća hoće da se obogati. Odgovor u biznis planu treba da bude iz ugla potrošača, a ne vlasnika preduzeća. Vrednost proizvoda opisuje se kroz korist koju potrošač dobija kupujući proizvode ili usluge preduzeća ili kroz potrebu koja se zadovoljava. Drugim rečima, u biznis planu treba dati odgovor na pitanje zašto bi potrošač kupio to što vaše preduzeće prodaje?

Pošto se vrednost proizvoda u elektronskom poslovanju posmatra iz ugla potrošača, ona se izražava kroz:

- najnižu cenu (buy.com),
- superiorni servis koji se pruža potrošaču (amazon.com),
- sužavanje pretrage u broju proizvoda (autobytel.com),
- nalaženju cena proizvoda (deal-time.com),
- nalaženju najprikkladnijih proizvoda (dell.com), ili
- proviziji od prodaje proizvoda izloženih na niši u Internet prodavnici ([anything left-handed](http://anything-left-handed.com)).

Ovo je najbolje mesto u e-biznis planu na kome čitaoc plana može prvi put da pročita o potencijalnom kupcu proizvoda budućeg preduzeća. Iako će informacije o tržištu biti detaljno obrađene u poglavlju sa analizom tržišta, mudro je da se već na ovom mestu identifikuju i nabroje primarno, sekundarno, a po potrebi, ostalo tržište.

Opcioni deo opisa preduzeća i poslovanja je opis poslovnog modela po kome će biti organizovano vaše poslovanje. Na primer, to može biti:

- *online* robna trgovina preko koje se kupuje i plaća proizvod ili usluga i organizuje distribucija do krajnjeg korisnika,
- provizija za finansijske transakcije preko Interneta,
- aukcijska *online* prodaja,
- posredovanje u sklapanju poslovnih aranžmana,
- učenje na daljinu i izdavanje diploma o stečenom znanju,
- društveni portal koji se iznajmljuje za reklamiranje.

Investitori mogu da budu impresionirani kada u biznis planu vide klasifikaciju izvršnih ciljeva u jedan ili više poslovnih modela koji jezgrovito označavaju sve poslovne aktivnosti.

Biznis model je metoda koja se primenjuje u poslovanju a kojom preduzeće ostvaruje prihode neophodne da bi se održalo na tržištu. Dve ključne komponente biznis modela su vrednost proizvoda i model ostvarivanja prihoda.

Često, teško je uključiti izvršne ciljeve u samo jedan poslovni model. Na primer, osnovni poslovni model *Belgrade Top Gifts* je virtualna trgovina ali isto tako obezbeđuje korist za potrošače i prihode od pridruženog poslovnog modela kroz aukcijsku prodaju. Ne treba preterivati sa velikim brojem biznis modela i dovoljno je ostati na jednom ili dva. Veliki broj biznis modela može da bude znak investitorima da niste sposobni da se usmerite na najvažnije i da u suštini ni jedan od modela ne biste znali da realizujete. Broj biznis modela za elektronsko poslovanje je veoma veliki i stalno se predlažu novi modeli:

- Profesor *Michael Rappa* je razvrstao preko 30 biznis modela u devet kategorija u *Business Models on the Web* (http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html).
- Profesor *Lynda Applegate* je u *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers* dala detaljan opis poslovnih modela razvrstavajući ih po prihodu, ceni i trendovima koji utiču na razvoj model (više informacija se može naći preko *amazon.com*).
- *Peter Weill* i *Michael Vitale* su u knjizi *Place to Space: Migrating to E-Business Models* (više informacija se može naći preko *amazon.com*) dali drugačiji pristup: umesto spiska različitih modela, ponudili su osam različitih atoma modela koji se mogu kombinovati i tako generisati bilo koji od složeniji modela (kao što se molekuli sastoje od različitih atoma).

Deo u kome se opisuju proizvodi ili usluge može da sadrži i osnovne karakteristike proizvoda (isključivo iz ugla potrošača a ne i neke specifične tehničke karakteristike). Na primer mogu biti opisane funkcionalne karakteristike, dizajn, stil ili mogućnost izbora boja.

Opis proizvoda i usluga treba da bude dovoljno informativan da bi čitaoc biznis plana mogao da stekne jasnu sliku i da bi se zainteresovao za proizvode. Previše detalja može da zbuni čitaoca ili da prouzrokuje da čitaoc izgubi interes da čita biznis plan. Ako se radi o neuobičajenom proizvodu, koji ne bi mogao lako da se opiše, preporučuje se da se uključe slike ili skice proizvoda. Ako je u ponudi veliki broj proizvoda, treba osvetliti samo najznačajnije a detaljna lista proizvoda može biti uključena u delu sa priložima. Proizvodi i usluge se opisuju u biznis planu tako da se istakne šta je interesantno (*benefit*) za potrošače a ne za vlasnika firme ili zaposlene.

Opis proizvoda i usluga treba da uveri čitaoca biznis plana da preduzeće ima jedinstven proizvod (jedinstvenu ponudu, *Unique Selling Proposition, USP*) koji se razlikuje od proizvoda konkurencije i koji ima svoje tržište. U marketingu, *USP* označava koncept koji se koriste u uspešnoj marketing kampanji kao šablon kojim proizvod postaje brend. Detalji po kojima je

proizvod bolji od konkurentskih biće dati u delu sa analizom konkurencije. Međutim, preporučuje se da se i u ovom delu biznis plana objasni po čemu se proizvod razlikuje od ostalih na tržištu, a posebno oni detalji koji su važni za ostvarivanje što veće prodaje.

Što pre čitaoc shvati zašto su proizvod ili usluga bolji od onoga što već postoji na tržištu, to su veće šanse za pozitivnu odluku i podršku poslovnoj ideji. Ponekad je dobro povezati vrednost proizvoda sa problemima na koje potrošač može da ima u procesu naručivanja kod konkurencije ili njihovu neadekvatnu podršku kupcima posle prodaje (*after-sale support*). U svakom slučaju, sve što može da uveri potencijalnog investitora da preduzeće ima proizvod koji će se dobro prodavati, i ostvariti prihod, treba da bude u ovom delu biznis plana.

Konačno, u biznis plan treba da uključite sve one informacije za koje smatrate da su važne za investitore, ili one za koje mislite da će čitati e-biznis plan i donositi odluku o vašoj poslovnoj ideji. Na primer:

- Bilo koja jedinstvena činjenica ili specijalna karakteristika o poslovanju koja privlači potrošače ili podstiče uspeh poslovne ideje.
- Pravnu i vlasničku formu preduzeća: osnivač može da bude jedan vlasnik – preduzetnik, ortačko društvo (osnivači su dva ili više fizička ili pravna lica), društvo sa ograničenom odgovornošću, ili akcionarsko društvo.
- Ako se radi o malom preduzeću, preporučuje se da se u ovaj deo biznis plana uključi opis menadžerskog tima sa kratkim rezimeima. Ako se radi o većem preduzeću, u posebnom delu dajte detaljan opis menadžmenta.
- Ako je važno, napišite gde će biti fizička lokacija budućeg preduzeća (na primer, ako koristite sredstva Fonda za razvoj ili posebna sredstva namenjena preduzećima koja se osnivaju u nerazvijenim područjima i područjima koja imaju manje stope poreza).

Ukoliko preduzeće nastaje od već postojećeg preduzeća, kao na primer u slučaju osnivanja *spin-off* firmi, istorijat i pozicija postojećeg preduzeća na tržištu mogu biti prikazani u osnovnim crtama.

Misija i vizija

Svako preduzeće mora da ima svrhu svog postojanja i viziju šta bi trebalo da se ostvari u životnom veku preduzeća. Misijom treba da se objasni zašto preduzeće treba da postoji. Vizija definiše kuda preduzeće ima nameru da se kreće u svom poslovanju. Izjava o misiji je orijentisana na sadašnjost, za razliku od vizije koja je okrenuta budućnosti iz ugla šta bi preduzeće želelo da postane. Vizija je uglavnom apstraktna, dok misija treba da bude realističnija. Neka preduzeća imaju celovit tekst sa misijom i vizijom i ne razdvajaju ih na dve odvojene izjave. U biznis planu, misija i vizija treba da pruže odgovor na pitanje "šta?": misija daje odgovor na pitanje "šta je preduzeće?", a vizija odgovor na pitanje "šta će preduzeće da postane u budućnosti?".

Kada pripremate biznis plan, (1) polazite od stanja u industrijskoj oblasti, (2) iskazujete šta će preduzeće da postane u budućnosti kroz viziju, (3) definišete misiju kao da preduzeće već postoji, (4) postavljate ciljeve koje treba ostvariti, i (5) birate strategiju za realizaciju ciljeva. Neki autori preporučuju da se ovim redom prezentuje i u biznis planu, zato što se (1) vizijom opisuje kako vi želite da vas drugi vide, a zatim (2) u misiji iznosite interne karakteristike. Međutim, mi preporučujemo da se u e-biznis planu najpre izloži misija, kao nešto što se već dešava, pa tek onda vizija, koja tek treba da se dogodi u budućnosti. Prethodnom analizom industrijske oblasti vi ste u biznis planu (1) izneli šta se dešavalo u prošlosti do dana pisanja biznis plana, (2) misijom objašnjavate šta se sada dešava sa vašim preduzećem, a biznis plan je početak tih aktivnosti, pa tek onda (3) u viziji iznosite gde bi želeli da budete posle nekoliko godina poslovanja.

Misija

Misija (*mission*) je izjava kojom se definiše samo preduzeće i svrha postojanja preduzeća. Misija treba da pruži odgovore na pitanja: koja je vrsta poslovanja koje se obavlja osnivanjem preduzeća i ko su potrošači čije potrebe se zadovoljavaju poslovanjem. To je opipljiv imidž poslovanja. Piše se u sadašnjem vremenu objašnjavajući čemu služi preduzeće i šta će da se postigne osnivanjem preduzeća.

Misija mora da bude kratka i koncizna; definiše se najčešće samo jednom rečenicom, a ako je neophodno, najviše jednim kratkim pasusom koji ne bi trebalo da ima više od 25 reči. Neki autori knjiga o biznis planovima preporučuju da misija treba da bude dovoljno kratka da bi i zaposleni i potrošači mogli lako da je zapamte i ponove.

Postoji više definicija misije, a sve su veoma slične. Izjavom o misiji se objavljuje čemu preduzeće teži i šta namerava da postane ili ostvari. To je razlog postojanja preduzeća, odnosno proklamacija zašto postoji, uz objašnjenja kojoj vrsti potrošača služi. Pažljivo i dobro napisana misija treba precizno da opisuje preduzeće i da bude inspiracija za one koji treba da daju svoj doprinos poslovnom uspehu.

Kao što je proces pisanja biznis plana važniji od postojanja samog biznis plana, tako je i proces pisanja misije važniji od postojanja izjave o misiji (pogotovo ako je ona rutinski urađena samo zato što mora da postoji u biznis planu). Kroz proces pisanja misije mogu se razjasniti razlozi postojanja preduzeća koji su često nejasni i magloviti na početku pisanja plana. Takođe, osim razjašnjenja svrhe postojanja preduzeća, mogu se uočiti motivacioni elementi koji vode ka poslovnom uspehu.

Kada se piše biznis plan za e-biznis slučaja, treba da se objasni kako će elektronsko poslovanje doprineti ostvarivanju misije postojećeg preduzeća.

Misija može da se gradi na različitim elementima:

1. proizvod – koja je svrha postojanja proizvoda ili usluge i na koji način ona ispunjava potrebe potrošača ili kako utiče da život potrošača bude bolji,
2. potrošač – koja je ciljna grupa kupaca vaših proizvoda ili korisnika vaših usluga,
3. vrednost – u čemu se sastoji jedinstvenost proizvoda koja će obezbediti uspešno poslovanje i po čemu je proizvod bolji od konkurencije,
4. poslovna filozofija preduzeća ili činjenice koje inspirišu zaposlene i menadžerski tim.

Misija treba da sadrži elemente koji su

- putokaz za potrošače ka preduzeću,
- prepoznatljiva vrednost proizvoda i usluga na tržištu, i
- motivacioni alat koji drži zaposlene na okupu.

Pisanje misije je jedan od najizazovnijih zadataka u izradi biznis plana zato što je potrebno dati svrhu postojanja preduzeća u širem smislu i objasniti suštinske razloge osnivanja preduzeća, a bez korišćenja stručnih detalja i izraza.

Iako je dobro da misija bude pisana u nadahnutom stilu, treba voditi računa i o tome da bude realna. Na primer, misija *Belgrade Top Gifts* jeste da bude vodeće preduzeće koje preko Interneta prodaje poklone i suvenire vrhunskog kvaliteta koji su karakteristični za Beograd i Srbiju.

Biznis slučaj #3:

Misija nije neophodna kada se piše e-biznis plan kao biznis slučaj. Ako već postoji preduzeće koje ima svoju misiju, i misija biznis slučaja je ista ili treba da bude u cilju ostvarivanja misije postojećeg preduzeća.

Najjednostavnije je da se u biznis plan (biznis slučaja) prepiše misija preduzeća i objasni kako će inicijativa za elektronsko poslovanje pomoći da se realizuje misija celog preduzeća.

Alternativa pisanju misije jeste da se prezentuje "iskaz o svrsi projekta" koji sadrži sve karakteristike misije preduzeća kao što su vizionarski aspekt u najširem smislu. Da bi ideja o pokretanju poslovne inicijative kao elektronskog poslovanja dobila podršku, neophodno je da i misija biznis slučaja bude u saglasnosti sa misijom preduzeća; u protivnom, rizikujete žestoko suprotstavljanje pojedinih članova menadžerskog tima i odbijanje vaše poslovne ideje.

U konzervativnim sredinama, ako preduzeće nema izjavu o misiji, tada nikako ne smete da namećete pravila poslovanja postojećem menadžerskom timu istovremeno sa predlaganjem nove poslovne ideje za elektronsko poslovanje. Pokušajte da opišete svrhu vaše poslovne ideje jezikom koji je prihvatljiv i za one koji donose odluku.

Svrha nove poslovne ideje za elektronsko poslovanje može da bude objašnjena i konkretnim primerom. Recimo, *Wolfram Research, Inc.*, *Champaign, USA*, jedan od dva vodeća svetska proizvođača i distributera matematičkog softvera, prodaje aplikativne programe drugih preduzeća preko svoje prodajne mreže. Početkom 2006, *Wolfram Research* donosi odluku da isključivo elektronski prodaje softver preko Interneta (*download*), a klasična prodaja softvera u kutijama, na *CD*-ovima i sa štampanim uputstvima, je prekinuta. Ne samo da je uveden novi dopunski model elektronskog poslovanja preko Interneta, već je klasičan model poslovanja prekinut.

Izjava o misiji je početna tačka iz koje treba da se logično izvedu poslovni ciljevi a zatim i izvršni ciljevi i rezultati koji su merljivi i koji se mogu kvantitativno izraziti. A pošto od misije sve počinje, to je očigledno kritična tačka poslovanja.

Izjava o misiji ima nekoliko ključnih karakteristika:

- Vizionarstvo – izjava o misiji pomaže da se razume poslovanje preduzeća sa stanovišta u čemu se sastoji poslovanje i kako zaposleni mogu da doprinesu da se dostigne i ostvari to stremljenje. Stoga, misija često sadrži reči i izraze kao što su "biti najbolji", "najviši kvalitet", "vrhunska usluga" i "u celom svetu".

- Širina – preduzeće ne može da misli na sve ljude i da zadovolji sve potrebe, ali ipak misija ne bi trebalo da ograničava oblast delovanja, ekspertize ili usluge na veoma usku delatnost. To posebno važi za elektronsko poslovanje koje se razvija velikom brzinom, koje se svakodnevno menja pod uticajem novih zahteva i želja potrošača. Stoga, misija mora da ima dovoljno širine da se u nju uklape i novi poslovni modeli i stalne izmene u poslovanju kojima se ugađa potrošačkim zahtevima, a da nije potrebno da se svake godine koriguje izjava o misiji. Tako na primer, značajne promene u industrijskom sektoru (na primer u mašinskoj i elektronskoj industriji), nova pravila u oblasti visokoškolskih ustanova i novi zakoni (kao što je novi zakon o elektronskom poslovanju) mogu da pokažu da je broj studenata neke škole koji želi da studira elektronsko poslovanje značajno veći od onih koje interesuju tehničke discipline (prvenstveno zato što imaju bolju perspektivu za brže zapošljavanje). Iako bi u novim uslovima misija škole bila drugačija, mudro bi bilo da misija bude dovoljno široka i da može da sadrži svrhu postojanja i za tehničke discipline i za elektronsko poslovanje.
- Realizam – misija i vizija moraju da imaju značajnu dozu realizma i da stvaraju osećaj ostvarljivosti. Ako misija uključuje sve ili obećava previše, to neće pomoći da se razume svrha postojanja preduzeća. Prenaglašena i nerealna misija ne daju kredibilitet preduzeću. Direktna i jasna ali snažna izjava o misiji je neuporedivo efikasnija. Na primer, kompanija *Microsoft*, lider u prodaji kompjuterskog softvera, imao je do 2002. godine misiju kojom je tvrdio da omogućava da ne samo preduzeća već i pojedinci širom sveta mogu da iskažu svoje mogućnosti i potencijal (*"To enable people and businesses throughout the world to realize their full potential"*). Ova misija, koja nadahnuta, vizionarska i široka, pokazala se i realnom zato što je *Microsoft* učinio računarske sisteme dostupnim širokim slojevima i oslobodio ljude monotonog posla tako da je omogućeno da se istaknu kreativnost i produktivnost svakog pojedinca. Međutim, od 2002. godine je promenjena misija: *"To empower people through great software -- any time, any place, and on any device"*. Neki autori knjiga o biznis planovima smatraju da je ova misija korak u nazad pa čak i nerealna. Da li je obećanje da će "moćni softver osposobiti ljude da rade u bilo koje vreme, na bilo kom mestu i na bilo kom uređaju" realno ili nije? Koliko god danas ova misija izgledala nerealna, prvobitna misija je verovatno bila manje realna u vreme kada je definisana. Vreme će pokazati koliko je realan današnji vizionarski deo misije kompanije *Microsoft*.

- Motivacija – misija bi trebala da bude napisana tako da inspiriše i ostvaruje osećaj odanosti ne samo kod zaposlenih već i kod partnera, finansijera (kroz investicije i donacije), pa i potrošača. Neke organizacije ističu upravo inspirativnu vrednost svoje misije kroz poslovnu filozofiju.
- Konciznost – napisati dobru misiju sa ne više od 25 reči i sa svim navedenim karakteristikama izgleda kao nemoguća misija. Pa ipak, trud uložen u izradu dobre misije može višestruko da se isplati.
- Jednostavnost i razumljivost – misija će biti ubedljiva i razumljiva ako koristite jednostavne i uobičajene iskaze a bez upotrebe tehničkih i specifičnih izraza. Ne preporučuje se upotreba žargona i tehnoloških fraza koje su poznata samo onima koji se bave delatnošću preduzeća. Dobar test je da svoj iskaz o misiji date nekoj starijoj osobi; proverite da li će i ona razumeti šta ste hteli da kažete.

Na primer, misija *Belgrade Top Gifts* je jednostavna i razumljiva (prodaje poklone i suvenire), široka (prodaja preko Interneta ne isključuje nove poslovne modele), realna (prodaja koja je uobičajena u današnje vreme), motivaciona (proizvodi vrhunskog kvaliteta), kratka (25 reči) i vizionarska (vodeće preduzeće za prodaju proizvoda karakterističnih za Beograd i Srbiju).

Nekada je najbolji način da se razume šta je misija taj da se pogleda šta su neke uspešne kompanije izabrale za izjavu o misiji. To ne znači da treba da kopirate tuđe misije, a pogotovo ne da kopirate misije vaše konkurencije, jer ćete da izgubite prednosti koje ima vaše preduzeće. Poželjno je da se razlikujete od konkurencije. Konačno, misije su obično zaštićene od kopiranja pa možete podleći zakonskim sankcijama ako koristite tuđu izjavu o misiji. Međutim, možete da koristite delove ili fraze iz drugih misija ili da primenite sličan stil pisanja.

Misije uspešnih kompanija se mogu naći na Internetu:

- *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." Iako je misija nešto duža, ima sve ključne elemente. Vizionarstvo – najbolji restoran brze hrane u celom svetu (*world's best quick service restaurant*). Širina – da je svaki potrošač u svakom restoranu nasmejan (*make every customer in every restaurant smile*). Realizam – nema izraza koji su neuobičajeni i koji mogu dovesti u pitanje ostvarljivost poslovanja. Motivacija – visok nivo kvaliteta, usluge, čistoće i vrednosti proizvoda (*outstanding quality, service, cleanliness, and value*). Jednostavnost i razumljivost – upotrebljeni su jednostavni iskazi koje mogu da razumeju i oni kojima

engleski nije maternji jezik. Oni koji su posetili restorane *McDonalds* mogli su da se uvere da misija nije reklamerski slogan već da je svaka reč u misiji u potpunosti realizovana u praksi.

- *Levi-Strauss*: "*We will market the most appealing and widely worn casual clothing in the world. We will clothe the world.*" Ova misija je kratka i inspirativna; napisana je nadahnutim stilom. Vizionarstvo – umesto da napišu da će biti najbolji, oni će obući ceo svet u njihovu odeću (*clothe the world*). Širina – biće prisutni na svetskom tržištu bez ograničavanja poslovnog modela (*market the most ... in the world*). Realizam – nema ničeg nerealnog a vrednost proizvoda je u tome da će biti traženi i a njihova odeća dugo nošena (*the most appealing and widely worn casual clothing*). Motivacija – kvalitet i dugotrajnost. Konciznost – ima manje od 25 reči, ali je rečeno ono što je najvažnije. Jednostavnost i razumljivost nekada ne mogu da se postignu u punoj meri, pogotovo ako misija treba da bude nadahnuta i inspirativna, kao što je ova.
- *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.*" Misije mogu da se koriste i za neprofitne organizacije kojima takođe treba biznis plan da bi prikupile neophodna finansijska sredstva. Vizionarstvo – ljudska prava za sve na celom svetu (*all human rights for all*). Širina – nema ograničenja u tome kako će ostvariti misiju. Realizam – zaštita i promocija (*protect and promote*), ako je zaštita nerealna iz praktičnih razloga, druga reč daje realizam da će makar promovisati svoje ideje. Motivacija – ljudska prava kao univerzalna prava (*human rights*). Konciznost – ako se izuzme naziv organizacije, broj reči je manji od 10. Jednostavnost i razumljivost su takođe odlika ove misije.

Sada kada znamo kako treba da izgleda izjava o misiji i koje su njene karakteristike, možemo da razmotrimo praktične korake u razvoju misije za novo preduzeće.

Ukoliko se radi o velikoj kompaniji, to je dugotrajan posao koji će uraditi specijalizovana organizacija bilo da se radi o misiji za novo preduzeće ili je potrebno da se revidira postojeća izjava o misiji. Mala i srednja preduzeća, najverovatnije, iz ekonomskih razloga neće angažovati eksperte za izradu misije, već će sa zaposlenima, perspektivnim menadžerskim timom, pa i sa potrošačima, pokušati da pronađe najprikladniju misiju.

Kako je ova knjiga prvenstveno namenjena studentima, koji će najverovatnije pisati misiju za biznis slučaj elektronskog poslovanja postojećeg

preduzeća, kao i preduzetnicima, koji imaju ograničena finansijska sredstva za ovakve namene, izložićemo niz praktičnih savete koji bi mogli da budu korisni.

Kao prvo, u proces pisanja misije treba da budu uključeni svi koji su ili će biti na neki način deo tima koji realizuje poslovnu ideju za elektronsko poslovanje. Čak i oni za koje mislite da nemaju šta da kažu, treba da budu uključeni u ovaj proces. Ako neko i ne predloži ništa korisno, njihovi komentari mogu biti i te kako korisni jer će dati viđenje iz ugla koji je možda bliži i prirodniji potrošaču od onih koji stvaraju i nose poslovni proces.

Tipičan proces izrade misije bi mogao da bude sledeći:

- Napišite pet do deset reči ili fraza koje najbolje opisuju vaše poslovanje. Izdvojite tri koja su najznačajnija.
- Napišite tri do pet reči ili fraza koji najbolje prikazuju sliku preduzeća iz ugla potrošača.
- Napišite tri do pet reči ili fraza koji opisuju idealnu sliku preduzeća iz ugla menadžmenta i zaposlenih.

Neki od izraza koji bi mogli da se pojave u predlozima su sledeći:

- Naša misija je da budemo prvi izbor potrošača za Ili u engleskoj verziji (*to be the consumer's first choice for ...*).
- Isporuka i distribucija proizvoda izvanrednog kvaliteta (*delivering products of outstanding quality*).
- Najniže cene, najviši kvalitet, brža isporuka, jednostavnije naručivanje (*lowest price, highest quality, faster delivery, simpler purchase*).
- Misija je da informišete, inspirišete i osposobljavate ljude i organizacije da bi ostvarili ono najbolje – na ličnom i poslovnom planu (*to inform, inspire, and empower people and organizations to be their best – both personally and professionally*).

Čak ako i ne iskoristite sve predloge za pisanje misije biznis plana za elektronsko poslovanje, sačuvajte predloge dobijene u razmeni mišljenja sa zaposlenima i menadžmentom – možda će biti korisni za pisanje nadahnute vizije, definisanje dodatnih poslovnih ciljeva, ili kao karakteristike koje ćete da upotrebite u analizi tržišta i konkurencije.

Kada već prikupljate predloge za misiju, postavite i pitanja koja bi mogla da se iskoriste za pisanje vizije preduzeća. Za viziju, korisno je da se usmerite na svrhu poslovanja iz ugla tržišta:

- Napišite sve mogućnosti koje pruža vaš proizvod ili usluga a koje bi mogle da ispune zahteve i potrebe potrošača (na primer, šta je po njihovom mišljenju vrednost proizvoda).

- Ko su vaši potrošači (kupci proizvoda i korisnici usluga)? Koje je vaše primarno a koje sekundarno tržište. Iako će u analizi tržišta biti određeno vaše primarno i sekundarno tržište, morate da krenete od pretpostavki koje radite u ovoj fazi izrade misije. Ako kasnija analiza pokaže da je, na primer, prvobitno sekundarno tržište u stvari primarno, lako ćete da izvršite promene. Međutim, pošto misija mora da ima širinu, bilo bi dobro da je njome obuhvaćeno i primarno i sekundarno pa možda i ostala tržišta. Nemoguće je predvideti sve buduće događaje.
- Polazeći od potreba potrošača, napravite listu proizvoda i usluga koje bi vaše preduzeće moglo da obezbedi. To ne znači da ćete da proizvodite sve što je u toj listi. Zbog ostavljanja mogućnosti da misija ima širinu, i u slučaju da morate da aktivirate plan B ako poslovanje ne ide željenim tokom, dobro je imati u vidu grupu proizvoda i usluga koju možete da obavljate.
- Napravite plan kako ćete da proverite da se plan odvija uspešno. Konkretna brojka i merljivi rezultati mogu biti korisni u fazi izrade misije.

Ako nemate iskustva da radite u grupama i da usmeravate tok razmene mišljenja ka željenom cilju, umesto fokusiranja i ekstrakcije misije, sastanci se mogu pretvoriti u pijačnu galamu u kojoj najgrlatiji, ali ne i najmudriji, vode glavnu reč. Umesto toga, dajte svim članovima tima da napišu predloge izjava o misiji u osnovnim crtama bez perfekcionizma finalne verzije. Diskusione grupe i razmena mišljenja preko intraneta mogu da pomognu da se ostvari cilj. Iako ćete se spasiti da ne čujete razne, po vašem mišljenju, izjave koje su promašile temu, time možete da sprečite i neke dobre ideje. U strahu da ne ispadnu glupi i predmet podsmevanja, a ostavljajući pisani trag, verovatno da će većina predlagati više konzervativne i manje nadahnute misije. Kako god da prikupljate predloge za misiju, konačnu odluku bi trebalo doneti na zajedničkom sastanku svih koji su učestvovali u predlozima. Za razliku od individualnih predloga, konsenzus u nalaženju i odobravanju misije je neophodan. Izdvajanjem najboljih delova iz više predloga i vešto uklapanje u jednu celinu može dobiti opštu podršku u izboru misije.

Ne treba da smetnete s uma da ste još uvek na samom početku pisanja biznis plana. Ako i niste dobili perfektu izjavu o misiji, odaberite ono što je najprikladnije u tom trenutku i vratite se na doradu misije u nekoj kasnijoj fazi ili posle analize tržišta i konkurencije. Međutim, pošto je misija početna tačka vašeg biznis plana iz koje proizilaze ciljevi i sve ostalo u biznis planu, ona mora da bude suštinski dobro urađena dok literalna forma može i kasnije da se doraduje.

Iako je glavni rezultat izjava o misiji, proces definisanja misije prevazilazi okvir jedne nadahnute rečenice. Iz misije proizilaze ciljevi, iz njih konkretne aktivnosti i na kraju sami potrošači donose sud o vama da li ste ispunili obećanje dato u misiji. Ako niste ispunili misiju, loš glas o nerealnim obećanjima može da bude katastrofalan za preduzeće.

Iz predloga za misije, koja možda i nisu prihvaćeni u finalnom tekstu u predloženoj formi, mogu da proisteknu logo preduzeća, poslovni moto i reklamni slogan. Često preduzeća imaju dve izjave o misiji: prva, eksterna, je namenjena potrošačima, dobavljačima i poslovnim partnerima, a druga, interna, obraća se zaposlenima i menadžerskom timu. U nekim slučajevima, misija može biti upućena i potrošačima i zaposlenima. Na primer, *McDonalds* je istakao u misiji reči "kvalitet, usluga, čistoća, i vrednost" ("*quality, service, cleanliness, and value*") koje istovremeno gostima restorana kazuje kakvu će uslugu da dobiju a zaposlenima šta se od njih očekuje na radnom mestu.

Mnoga preduzeća u Srbiji prate svetske trendove i mogu da posluže kao uzor kako se radi. Jedno od preduzeća koje ima leadersku poziciju u mnogim segmentima privređivanja u Srbiji je Delta sa brojnim izdvojenim profitnim centrima i preduzećima. Sledeju primeri za misije, preuzeti sa Interneta u izvornom obliku, u vreme pisanja knjige:

- **"Misija Delta Generali Osiguranja** je da svojim načinom poslovanja omogućiti (na tržištu) pouzdanost i sigurnost u izboru i odlučivanju za pravu finansijsku zaštitu od posledica nepredviđenih događaja u poslovanju i životu svojih osiguranika." Iako misija ima nešto veći broj reči (ali ne veći nego *McDonalds*), ona se odlikuje jednostavnošću i jasnoćom. Ima širinu jer nisu određena ograničenja u geografskom smislu ili biznis modelu. Misija bi mogla da sadrži i vizionarski deo i da bude nadahnut. Umesto toga, istaknuta je realnost (*svojim načinom poslovanja omogućiti pouzdanost i sigurnost*) i motivacija kroz odnos klijenata i organizacije (*svojih osiguranika*).
- **"Maxi misija** je obezbeđivanje visokog nivoa usluge, najnižih cena, proširivanje asortimana i prenošenje najsavremenijih svetskih trendova u maloprodaji." Ovo je primer misije koja je dobra po svim kriterijumima. Kratka (manje od 25 reči), vizionarska (*najsavremenijih svetskih trendova*), široka i realna (*proširivanje asortimana ... u maloprodaji*), motivaciona (*visokog nivoa usluge, najnižih cena*) i koncizna i jasna.
- **"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" (ovo je neznatno modifikovana misija banke koja posluje u

jednoj od susednih zemalja). Ovo je primer misije koja formalno i retorički zadovoljava sve prethodno navedene kriterijume. Međutim, tekst je opšti i može se odnositi i na druge industrije, recimo na bilo koju finansijsku organizaciju (osiguravajuće društvo, berzu) ili korporaciju (naftnu kompaniju, marketinšku agenciju).

Evo i jednog primera dobro urađene misije koje će biti kritički analizirana: *Nаша 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.* Da je u pitanju svetski poznato preduzeće, ovo bi bio odličan primer misije. Međutim, neki delovi koji bi trebalo da budu vizionarski (*neprekidno unapređuju kvalitet života i rada ljudi*) su preopšti i više liče na misiju koju već ima Microsoft. Iz vizije ovog preduzeća proističe da se bavi edukacijom i izdavanjem sertifikata pa je nejasno u kom smislu je upotrebljen izraz o sistemu upravljanja (*znanja iz oblasti sistema upravljanja*). Ovo svakako jeste dobar primer misije u literalnom smislu. Da li je ovo dobar ili loš primer misije (previše samouveren, nerealan i reklamerski urađen), to mogu da kažu jedino korisnici njihovih usluga. A misija se piše ne za neku opštu publiku, već za postojeće i buduće korisnike usluga preduzeća.

Vizija

Planiranje poslovanja podrazumeva donošenje odluke u sadašnjosti, a realizacija će nastupiti u budućnosti. Vizija (*vision*) je mentalna slika koja uverljivo artikulise tu budućnost. Vizija opisuje kuda preduzeće ima nameru da ide i šta želi da postane i ostvari.

Vizija se definiše u istom poglavlju u kome je i misija.

Vizija mora da sadrži sistem vrednosti koji okuplja tim u cilju uspešnog poslovanja, kao što su na primer:

- dugoročni interesi važniji od kratkoročnih,
- zadovoljan potrošač važniji od većeg profita,
- kreativan radnik važniji od disciplinovanog,
- osvajanje nagrade za kvalitet važniji od smanjenja troškova proizvodnje,
- pobediti konkurenciju stalnim ulaganjima u razvoj i inovacije,
- kontinuirana edukacija zaposlenih.

Posmatrajući dugoročno poslovanje preduzeća, vizija treba da sadrži četiri ključna dela:

1. šta dobijaju potencijalni potrošači,

2. šta se obezbeđuje zaposlenima,
3. kako doprinosi okruženju u kome posluje preduzeću,
4. šta donosi vlasnicima preduzeća.

Primer vizije jedne visokoškolske ustanove kroz komparativne prednosti za potrošača, zaposlene, lokalnu zajednicu i vlasnike preduzeća:

1. Studenti kao potrošači – "Naša prva briga su studenti koji moraju da dobiju širok spektar znanja iz matematičkih i stručnih predmeta (informacione tehnologije) ali i ostalih oblasti tako da budu osposobljeni za uspešnog preduzetnika odmah nakon diplomiranja."
2. Nastavnici kao zaposleni – "Mi imamo odgovornost prema zaposlenima kojima moramo da omogućimo kontinuirano usavršavanje i osposobljavanje, da mogu da prate svetske trendove i primenjuju to znanje u nastavi; moramo da omogućimo zaposlenima da izvršavaju porodične obaveze i da se u školi osećaju kao kod kuće."
3. Lokalna zajednica kao okruženje – "Osposobljavanjem mladih stručnih kadrova, pospešujemo osnivanje malih i srednjih preduzeća i prilagođavanje velikih preduzeća na nove poslovne modele; mi ne školujemo za čekanje na birou za zapošljavanje već podstičemo preduzetništvo i nove poslovne inicijative."
4. Vlasnici – "Posao mora donositi profit; razvoj i nabavka nove opreme poboljšava kvalitet edukacije, broj zadovoljnih studenata i prihode škole."

Kako izgledaju vizije preduzeća čije misije smo već analizirali i jedne vodeće japanske kompanije:

- *"Delta Generali Osiguranje je opredeljeno da stalno unapređuje svoje programe osiguranja, i time podstiče i predvodi razvoj tržišta osiguranja."* Ovako definisana vizija pokazuje da preduzeće razmišlja samo o interesu vlasnika. U suštini, definisana vizija govori samo o želji vlasnika da osvoji što veći procenat tržišta a time i poveća prihode. O dugoročnom interesu potrošača, lokalne zajednice ili zaposlenima – nema ni jedne reči. A moglo je da se kaže da će organizovati akcije kojima se smanjuje broj nesreća jer će time smanjiti troškove isplata šteta i indirektno povećati svoje prihode (iz ugla lokalne zajednice). Da li bi u viziji moglo da piše da će se baviti edukacijom potrošača kako da smanje rizike nesreća i oni koji uspešno savladaju obuku imaju popust (iz ugla potrošača).
- *"Maxi vizija je da lanac Maxi supermarketa postane vodeća maloprodajna mreža na Balkanu."* Kao i u prethodnom slučaju, da li osim želje da postane dominantna trgovačka mreža ima i jedne reči o potrošaču,

lokalnoj zajednici ili zaposlenima – nema. Zahtevi vlasnika da se ostvari što veći prihod su očekivani. Međutim, iz ovakve vizije proizilazi da su potrošači objekat na kome se zarađuje, zaposlene su obična radna snaga koju treba maksimalno iskoristiti, a lokalna zajednica bez prave trgovačke konkurencije. Uobičajeno je da brzi uspon kompanija često prati još brža propast ako svi elementi u lancu proizvođač – trgovac – potrošač – društvena zajednica nemaju harmonične odnose. A vizije preduzeća bez potrošača, zaposlenih i zajednice sigurno ne vode harmonijskim odnosima.

- *"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".* Primer misije bi bio: *"Promeniti svet kroz tehnologiju"*. (prevod preuzet iz NTI - grupa autora, *Priručnik za pisanje biznis plana*; u originalnom materijalu misija je označena kao vizija). Iako je vizija dominantno usmerena na zajednicu i zaposlene, indirektno, potrošači mogu da očekuju vrednosti i proizvode koje zadovoljavaju njihove potrebe. Čak iako trenutno ne postoji proizvod koji zadovoljava potrebu nekog potrošača, ova vizija ga motiviše da se stalno interesuje za nove proizvode iz programa SONY; time se iskazuje i briga za potrošača.

A kako izgleda primer vizije preduzeća čiju misiju smo kritički ocenili: *Nаша 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. Briga za okolinu (nacionalni lider i inovator, zaštite životne sredine i zdravstvene zaštite i bezbednosti na radu) i zaposlene (inovator među institucijama za obuku) je očigledna; vlasnici imaju svoju viziju (značajno prisustvo na tržištu Balkana). Potrošači, sadašnji i potencijalni, imaju dobar motiv da zapamte da postoji ovakvo preduzeće i da, kada im zatreba usluga iz te oblasti, zatraže dodatne informacije.*

Poslovni ciljevi

Opšti poslovni ciljevi se opisuju u delu e-biznis plana posle misije i vizije. U ovoj knjizi, umesto "opšti poslovni ciljevi", koristićemo termin "poslovni ciljevi" (u engleskoj terminologiji se koristi *business goals*).

U prethodnom delu biznis plana su opisani misija i vizija u kojima su izneta obećanja o tome šta je svrha postojanja preduzeća i čemu će preduzeće težiti u svom poslovanju. U ovom delu je potrebno da se napišu kvantifikovani podaci koji će pokazati kako će obećanja biti ispunjena, a kroz postavljanje ciljeva koje treba dostići. U ovom poglavlju biće pokazano šta treba da se uradi da bi bili napisani poslovni ciljevi kroz osnovne karakteristike i nekoliko primera.

Poslovni cilj je izjava koja opisuje koje akcije treba da se sprovedu i koji zadaci treba da se izvrše u preduzeću, ili od strane pojedinaca, da bi preduzeće ispunilo svoju misiju i uspešno poslovalo. Preduzeće može da ima samo jedan cilj. Međutim, biznis plan će biti bolji ako možete da definišete veći broj, najmanje pet, poslovnih ciljeva ka kojima će biti usmeren rad preduzeća. Svaki od ciljeva treba da teži ka ispunjenju precizno definisanih uslova koji, ako se ispune, ostvaruju misiju time što preduzeće posluje uspešno.

Da bismo mogli da utvrdimo da li je preduzeće uspešno ili nije, neophodno je da se utvrde merljivi referentni podaci koji iskazuju šta je uspešno poslovanje. S druge strane, menadžerski tim i zaposleni moraju da znaju prioritete koji će dovesti do željenog cilja. Ciljevi su neophodni da bi svi u preduzeću, a posebno menadžment, znali ka čemu treba da usmere svoj rad, na koje aktivnosti treba da se fokusiraju, da se ne bismo bavili realizacijom izvršnih ciljeva koji malo doprinose poslovnom uspehu i da se nepotrebno ne troše ograničeni finansijski ali i ljudski resursi preduzeća.

Nedostatak pravih poslovnih ciljeva uzrokuje iscrpljivanje zaposlenih manje značajnim poslovima što dovodi do odvrćanja pažnje od uslova koji moraju biti ispunjeni da bi se ostvario poslovni uspeh. S druge strane, izmišljanje poslovnih ciljeva da bi se opravdalo postojanje nekog menadžerskog mesta ili da bi se stvorila iluzija da se ozbiljno radi, a nije u funkciji ispunjenja uslova za poslovni uspeh, može da prouzrokuje nepotrebno rasipanje ljudskih i finansijskih resursa. Kako se ne mogu svi poslovi obaviti istovremeno, treba da se obezbedi i harmonizaciju rada tako da je poželjno da se odrede i vremenski rokovi do kada moraju da budu ispunjeni uslovi koji vode ka postizanju poslovnih ciljeva.

Osnovne karakteristike poslovnih ciljeva mogu se odrediti na osnovu toga kako se definišu ciljevi:

- Poslovne ciljeve je najprirodnije odrediti na osnovu misije kao početne tačke. Ako je misija odgovor na pitanje "šta?" u smislu šta je svrha postojanja preduzeća, tada poslovni ciljevi u biznis planu treba da pruže odgovor na pitanje "kako napraviti uspešno preduzeće?" u smislu kako ostvariti misiju i viziju. Drugim rečima, ciljevi pokazuju šta sve treba da se uradi da bi preduzeće zaživelo, poslovalo profitno i opstalo na tržištu.
- Poslovni ciljevi mogu se definisati na osnovu planiranog poslovanja. Ciljevi su rezultati koje proizvode aktivnosti uspostavljanja funkcionalnosti preduzeća. Na primer, nabavka specifične opreme za proizvodnju, oživljavanje proizvodnog procesa, dobijanje sertifikata za standard, organizacija nabavke, osnivanje službi za isporuku, kontrolu kvaliteta, podršku kupcima ili formiranje dela preduzeća sa nekom specifičnom ulogom. Treba da se izbegavaju reči kao što su analizirati, ispitati, omogućiti ili slične druge reči i izrazi, zato što rezultati takvih ciljeva se ne mogu izmeriti i ne mogu na neki značajniji način da nas uvere da se preduzeće kreće ka realizaciji poslovne ideje.
- Prema vremenu potrebnom za realizaciju, postoje kratkoročni i dugoročni ciljevi. Nekada se pod pojmom dugoročni podrazumevao period od tri, pet ili više godina. Sadašnje poslovanje, a posebno elektronsko poslovanje koje se odvija "brzinom Interneta", zahteva postavljanje i realizaciju ciljeva u rokovima koji nisu duži od par meseci a najviše godinu dana. Stoga se u elektronskom poslovanju kao dugoročni ciljevi mogu smatrati svi oni za čiju realizaciju se planira rok duži od jedne godine. Neki ciljevi se mogu podeliti na više manjih sa različitim rokom realizacije, pa tako za realizaciju dugoročnih ciljeva je neophodno dostići veći broj kratkotrajnih ciljeva.
- Ciljevi mogu da se grupišu prema svojim specifičnim karakteristikama. Svaki cilj mora precizno i jasno da iskaže šta će biti urađeno i koji uslovi će biti zadovoljeni a koji su važni za preduzeće. Što su postavljeni ciljevi detaljniji i jasnije definisani, oni koji treba da ih realizuju moći će lakše da ih razumeju i proveru da li su uspešno uradili svoj deo posla.
- Inspirativnost ciljeva može biti važna karakteristika za one koji su odgovorni da ih realizuju. Bez obzira na to koliko napora treba uložiti u realizaciju izazovnih i inspirativni ciljeva, oni moraju biti i realni. Postavljanje nerealnih ciljeva može imati negativan uticaj; odbiti potencijalne investitore i obeshrabriti sposobne izvršioce.

Treba uočiti razliku između poslovnih ciljeva (opšti poslovni ciljevi ili na engleskom *business goals*) koji su strateškog i opšteg značaja, i izvršnih ciljeva (pojedinačni ciljevi ili na engleskom *project objectives*) koji su operativni. Dok se poslovni ciljevi obavezno nalaze u svakom biznis planu, izvršni ciljevi su opcioni i nalaze se u biznis planu samo u izuzetnim slučajevima (kada se piše biznis plan za biznis slučaj, za malo preduzeće ili kada poslovanje ima mali broj veoma specifičnih aktivnosti). Poslovni ciljevi *Belgrade Top Gifts* mogu se izgraditi na sledeći način:

- Na osnovu misije i vizije odrediti šta je svrha poslovanja, na primer: Napraviti *online* preduzeće koje ima širok asortiman proizvoda (poklona i suvenira) a koje bi naši kupci želeli da kupe preko Interneta (pravne formalnosti regulisati za šest meseci).
- Postaviti interne ciljeve, na primer: Napraviti profesionalne dobro organizovane *Web* strane koje kupcima pružaju sve informacije o proizvodima ali i postupku naručivanja i kupovine, koje su jednostavne za navigaciju (kretanje kroz više povezanih *Web* strana), koje se brzo učitavaju i daju brze i kvalitetne odgovore na postavljene zahteva posetioca *Web* strana. Rok za izradu probnog sajta je šest meseci a startovanje sa poslovanjem za devet meseci.
- Postaviti osnove za izbor strategije, na primer: Osnovati distribicioni sistem koji potrošačima nudi fleksibilnost i garantuje pouzdanost.
- Izabrati strateške metode poslovanja, na primer: Uspostavljanje partnerskih programa koji će omogućiti da poslovanje pokrije širi prostor (geografski – ceo svet ili samo Evropu i Srbiju) ili će omogućiti dodatne usluge potrošačima.
- Izabrati nov način poslovanja ili kombinovani, na primer: Reklamiranje i organizovanje promotivnih akcija na tradicionalan način ali i koristeći najpopularnije *online* medije.
- Primer kvantifikovanog poslovnog cilja: Menadžersku strukturu postaviti najdalje za tri meseca kako bi mogli efikasno da obavljaju postavljene zadatke a preduzeće da posluje profitabilno.

U biznis planu, svaki deklarirani cilj treba da sadrži jednu do tri rečenice koje objašnjavaju same ciljeve iz ugla koji je interesantan za čitaoca biznis plana (ako je čitaoc investitor – kako doprinosi u finansijskom smislu, ako je menadžerski tim – koje su specifičnosti izvršnih ciljeva). Na primer, detaljniji opis jednog od prethodnih ciljeva bi mogao da bude sledeći.

- Uspostavljanje partnerskih programa treba da poveća vidljivost preduzeća na širem prostoru ali i prihode kroz dodatne usluge potrošačima. *Belgrade Top Gifts* ne može da proizvede i nabavi sve

proizvode i realizuje sve usluge koje bi zadovoljile sve naše potrošače i potencijalne kupce. Kroz partnerske odnose biće ponuđeni oni proizvodi i usluge koje mi nismo u mogućnosti sada da im pružimo. Potencijalni partneri, turističke organizacije i turistički operateri bi uključili naše proizvode u svoj informacioni sistem (suveniri su jedan od najvažnijih proizvoda *Belgrade Top Gifts*). Razmena linkova na Internetu, zajednički programi, razmena reklama i banera će obezbediti da *Belgrade Top Gifts* bude znatno vidljiviji na Internetu a uz minimalne dodatne troškove.

Reklamni baner (na engleskom se koristi *web banner* ili *banner ad*, gde je *ad* skraćenica za *advertising*) je niz sličica koji se sukcesivno pojavljuje, jedna za drugom, na *Web* strani u tačno određenom manjem prostoru tako da liče na sekvencu iz nekog filma (slično se prave crtani filmovi koji kada nekoliko crteža pustite jedan za drugim imate iluziju kao da se nešto kontinualno menja). Prva slika je naslovna (naslovna reklamna slika) koja treba da privuče pažnju na vaš baner u velikom broju drugih informacija i slika koje se vide na ekranu. Narednih nekoliko slika treba da napravi približno kontinuirani prelaz do završne slike koja sadrži reklamnu poruku. Broj frejmova (međuslika), veličina i format slika zavisi od onoga ko izdaje reklamni prostor. Najčešće su to uske slike; tipična veličina je 468x60 piksela (tačkica, *pixels*). Na primer, naslovna slika može da sadrži tekst "poklon za dan zaljubljenih", zatim se naslovna slika razdvaja kao mozaik na manje delove koji odlaze sa ekrana u narednih nekoliko frejmova, da bi se ispod njih pojavljivala reklamna poruka sa imenom "*Belgrade Top Gifts*". Oni koji kliknu na baner (koji se naziva "*click through*"), dolaze na vašu *Web* stranu koju ste posebno pripremili sa predlogom poklona za dan zaljubljenih.

Koliko će biti uspešna reklamna akcija sa banerom zavisi od pravog izbora sajta, na kome će biti baner, i vizuelnih karakteristika koje će izdvojiti vaš reklamni oglas. Uspešnost akcije se lako meri: broj onih koji su kliknuli na vaš baner, pokazuje vašu sposobnost da dovedete kupca do vaše prodavnice, a broj prodatih proizvoda nakon toga pokazuje koliko je vaš proizvod interesantan za potrošače. Izrada banera i usluga za reklamiranje se mogu plaćati prema broju klikova na baner (*click-through payback system*), a što može da bude jedan od izvora prihoda vašeg elektronskog poslovanja ako je zasnovan na atraktivnom *Web* sajtu.

Biznis plan za elektronsko poslovanje je mesto gde možete da osvežite tekst sa nekoliko ilustracija kako bi mogao da izgleda vaš baner. Time dokazujete da već od prvog dana izrade biznis plana razmišljate o detaljima i istovremeno možete da zainteresujete čitaoca da vas zapamti po inspirativnom planu – što je prvi korak da vaša poslovna ideja zaživi.

Pisanje poslovnih ciljeva je prilično dobro definisan proces. Počinje se od misije i teksta koji ste pripremali tokom definisanja misije. To su odgovori na pitanja: koje je ciljno tržište, koju vrstu usluge ćete da pružate, koji i kakav proizvod ćete da prodajete.

Cilj mora da bude kvantitativan; mora da se iskaže brojkama. Na primer, cilj je da se proda 10.000 komada nekog proizvoda u periodu od tri godine. Mora biti usklađen sa ostatkom biznis plana, na primer, iz ciljeva treba da se izvuče logičan zaključak šta nameravamo sa preduzećem, kako će to biti urađeno ali mora biti saglasan i sa stavovima u kojima se iskazuje zašto bi neko kupio naš proizvod ili uslugu. Ako se postavi cilj da prodamo 10.000 komada skupih ukrasnih lampi, obavezno proveriti da li je to realan cilj na osnovu analize tržišta i konkurencije ili proizvodnih kapaciteta preduzeća. Prema tome, ciljevi nisu spisak želja, već očekivani realni ishodi poslovanja na osnovu svega što je izloženo u biznis planu.

Ciljevi moraju da budu realni i jasni i da pruže odgovor na pitanja:

- Gde se trenutno nalazi preduzeće i gde će se uskoro naći?
- Zašto se preduzeće nalazi u ovoj situaciji?

Ciljevi moraju da budu merljivi. Kada su misijom određene mete koje treba da pogodi naša poslovna ideja, kroz ciljeve se daju kriterijumi koji će pomoći u donošenju planskih odluka, a tokom poslovanja služiti kao sredstvo kontrole uspešnosti realizacije i ostvarivanja plana. Na osnovu poslovnih ciljeva, kroz proveru saglasnosti planiranih i realizovanih ciljeva, procenjuje se trenutna situacija u preduzeću.

Kvantifikacija cilja je kada se on iskazuje brojkama, konkretnim akcijama i vremenskim ograničenjima. Na primer:

- Svake godine povećati prihod za 12%.
- Smanjiti vreme naplate sa 90 na 30 dana.
- Osvojiti 5% tržišta susednih zemalja.
- Ulagati u razvoj 10% prihoda i primenom rezultata razvoja smanjiti troškove za 30%.
- Osvojiti nagrade na nacionalnim sajmovima (prve godine) i međunarodnim izložbama (druge godine) i time povećati reputaciju i potisnuti konkurenciju.
- Povećati prodaju preko Interneta tako da je učešće prodaje preko Interneta 30% prve i 50% druge godine poslovanja.
- Smanjiti obim fizičke proizvodnje za 20%, a povećati prihode od usluga i održavanja za 35%.

Na osnovu kasnije analize, poslovni ciljevi mogu da se modifikuju uzimajući u obzir analize tržišta i konkurencije. Na primer, na osnovu faktora neposrednog okruženja treba u ciljeve uključiti:

- obim učešća na tržištu i trend,
- konkurenciju i njihove planove,
- potrebe potrošača i krajnjih korisnika, i
- kanale distribucije i proizvodne kapacitete.

Primer softverskih programa koji se prodaju isključivo preko Interneta, pokazuje da je preduzeće smanjilo troškove distribucije (nema magacina gotove robe, nema troškova poštarine, smanjeno je vreme isporuke, smanjeni su troškovi servisiranja). Verovatno je izgubljen deo prihoda, jer uvek ima onih koji vole i klasičan vid kupovine, ali smanjenje troškova je veće od smanjenja prihoda, pa je ukupna zarada veća.

Faktori šireg okruženja koji utiču na definisanje ciljeva su:

- političko okruženje,
- sociološko – kulturološko okruženje,
- tehnološko okruženje, i
- ekonomsko okruženje.

Kada ste napisali ciljeve, proverite da li su uverljivi u ispunjenju obećanja datih u misiji i viziji.

Izvršni ciljevi

Opšti poslovni ciljevi (ili samo poslovni ciljevi, na engleskom *business goals*) su mete na putu uspešnog poslovanja, kojim se iskazuje šta treba da se postigne da bi se uspešno realizovao e-biznis plan. Izvršni ili operativni ciljevi (na engleskom *project objectives* ili *subgoals*) sadrže konkretne aktivnosti koje moraju da budu urađene da bi se dostigli opšti ciljevi. Mora postojati jasna i precizna veza između poslovnih i izvršnih ciljeva. Izvršni ciljevi su specifični, određenog su vremenskog trajanja i merljivi. Ako je suština poslovnih ciljeva da objasni kako će biti ostvarena misija, tada je svrha izvršnih ciljeva da pokaže kako će biti ostvareni poslovni ciljevi.

Biznis plan najčešće ne sadrži izvršne ciljeve zato što oni nisu interesantni onima kojima je biznis plan namenjen, na primer, investitorima ili kreditnom odboru banke.

Izvršni ciljevi se opisuju u biznis planu kada se prezentuje biznis slučaj postojećeg preduzeća i kada se radi o malom preduzeću sa relativno malim brojem poslovnih ciljeva. Detaljnim opisivanjem karakteristika izvršnih ciljeva pokazuje se da je biznis ideja ostvarljiva. Izvršni ciljevi malog preduzeća i biznis slučaja značajno povećavaju kredibilitet biznis plana kod investitora.

Međutim, kada postoji veliki broj drugih važnih podataka, kao u slučaju biznis plana ostalih vrsta preduzeća, izvršni ciljevi odvlače pažnju. Uključivanje izvršnih ciljeva može biti protumačeno od strane investitora da niste imali dovoljno kvalitetnih podataka u analizi tržišta i konkurencije.

Misija i vizija daju odgovor na pitanje "šta?", poslovni ciljevi na "kako?", a izvršni ciljevi daju preciznije odgovore na pitanja "kada, gde, ko i koliko?".

Biznis slučaj #4:

Izuzetak od pravila, da se izvršni ciljevi ne opisuju u biznis planu, primenjuje se kada se piše biznis plan za biznis slučaj postojećeg preduzeća. Kod biznis slučaja, ili ako se radi o *start-up* preduzeću za elektronsko poslovanje, dobar deo obaveznih podataka iz standardnog biznis plana neće biti prikazan. Na primer, misija i poslovni ciljevi su poznati menadžerskom timu jer su ih oni najverovatnije i odobrili i prate realizaciju. Umesto ponavljanja njima poznatih podataka, bolje je da se daju izvršni ciljevi koji treba da ukažu na potrebne finansijske i ljudske resurse, šta treba da se uradi da bi se realizovala nova poslovna inicijativa i šta preduzeće dobija ako podrži biznis plan. A opisivanje potrebnih resursa

(ljudskih – koji se vezuju za realizaciju pojedinih ciljeva, i finansijskih – kolika će sredstva biti potrebna da se realizuju operativni ciljevi) direktno vodi ka definisanju izvršnih ciljeva. Naravno, pošto se radi o novoj poslovnoj inicijativi, većina zaposlenih ili deo menadžerskog tima već radi u preduzeću pa je lakše detaljno i precizno opisati konkretne aktivnosti. Podrazumeva se da će pisac izvršnih ciljeva biznis plana za biznis slučaj konsultovati zaposlene u izradi plana.

Pošto se izvršni ciljevi uključuju u biznis plan, a kako su oni detaljnije urađeni poslovni ciljevi sa opisom operativnih aktivnost, to za njihovo pisanje važe sva pravila opisana u delu o poslovnim ciljevima: moraju da budu merljivi, realni i vremenski ograničeni i obavezno moraju detaljnije da opisuju konkretne aktivnosti, a posebno one koje su karakteristične za elektronsko poslovanje.

Postoje pravila za pisanja izvršnih ciljeva za koja se koristi engleska reč *SMART* (engleska reč *smart* znači pametan, a u ovom slučaju *SMART* je skraćenica od *Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Time-bound*). Neke karakteristike *SMART* pravila su ista kao i za poslovne ciljeve.

- *Specific* – specifične karakteristike: ciljevi precizno pokazuju šta, kada, gde i ko treba da uradi da bi bili izvršeni.
- *Measurable* – merljiva karakteristika: ciljevi precizno prikazuju koliko toga treba da se uradi (izraženo brojevima), u kojoj meri (na primer, procentualno), sa kojim kvalitetom (da li je potreban sertifikat, saglasnost, odobrenje).
- *Action-oriented* – karakteristike izražene aktivnostima: ciljevi izraženi kroz aktivnosti treba da osiguraju da će nešto biti urađeno. Kada postoje eksplicitno nabrojane aktivnosti, lako je proveriti da li su urađene. Kao i u slučaju sa poslovnim ciljevima, treba koristiti reči koje govore o konkretnim aktivnostima kao što su isporuka, realizacija, osnivanje, puštanje u rad, nabavka. Treba izbegavati upotrebu apstraktnih ciljeva koje je teško pratiti i proveriti da li su ispunjeni.
- *Realistic* – realnost: ciljevi moraju biti ne samo realni, već da mogu da se realizuju u planiranim rokovima i to sa planiranim ljudskim i finansijskim resursima.
- *Time-bound* – vremensko ograničenje: izvršni ciljevi moraju da imaju rokove (obavezno i krajnje rokove) do kada moraju da se završe. Za izradu izvršnih ciljeva se preporučuje korišćenje specijalizovanih programa za praćenje realizacije projekata, kao što je *Microsoft Project*, i tada rezime može da se prikaže u biznis planu sa predloženim

ciljevima, a dijagrami iz programa mogu da budu dati u prilogu e-biznis plana.

Kako treba da izgledaju izvršni ciljevi biće ilustrovano na primeru realizacije jednog poslovnog cilja.

Jedan od planiranih poslovnih ciljeva *Belgrade Top Gifts* je bio:

- Napraviti profesionalne dobro organizovane *Web* strane koje kupcima pružaju sve informacije o proizvodima ali i postupku naručivanja i kupovine, koje su jednostavne za navigaciju (kretanje kroz više povezanih *Web* strana), koje se brzo učitavaju i daju brze i kvalitetne odgovore na postavljene zahteve posetioca *Web* strana. Rok za izradu probnog sajta je šest meseci a startovanje sa poslovanjem za devet meseci.

Za ovako definisan poslovni cilj mogu da se definišu izvršni ciljevi:

- Prototip *Web* stranica sa 90% svih planiranih karakteristika i informacija biće raspoloživ za testiranje 20 dana pre zvaničnog puštanja u rad (negde je već određen datum kada bi trebalo da bude puštanje u rad).
- *Web* strane preduzeća *Belgrade Top Gifts* održavaće firma provajder i mora da bude raspoloživ najmanje 99.5% vremena (što određuje izbor provajdera i troškove održavanja).
- Svaka *Web* strana *Belgrade Top Gifts* mora da se prebaci korisniku za 12 sekundi ili manje u 90% svih testiranih slučajeva, ako se koristi standardni telefonski modem brzine 56 kbps. Vreme prebacivanja sadržaja *Web* strana ne sme biti veće od 17 sekundi u 100% slučajeva svih testova.
- Za izabranu ciljnu potrošačku grupu, 80% posetioca *Web* strana *Belgrade Top Gifts* mora da oceni kvalitet strana sa najmanje 45 (ocene su od 0 do 50).
- Bilo koja informacija (o proizvodima ili proceduri kupovine) na *Web* stranama *Belgrade Top Gifts* mora da bude sa najviše tri klika počev od osnovne (početne) strane.
- Standardni navigacioni meni mora da postoji i na dnu svake strane i on mora da sadrži sve linkove drugog nivoa.
- Adresa elektronske pošte mora da bude jasno istaknuta na dnu svake strane. Takođe, posetiocu treba omogućiti da može da pošalje komentar pomoću *upload* aplikacije (zato što tada komentar može da pošalje sa bilo kog računara, a ne samo sa kućnog ili uslužnog, koristeći tuđe ime; u tom slučaju, obavezno je da popuni u jednom polju ime a u drugom imejl adresu na kojoj će dobiti odgovor). Posetiocu koji je poslao

komentar, mora da se odgovoriti najkasnije za 24 časa na adresu sa koje je poslao komentar ili na adresu koju je uneo u odgovarajuće polje za *upload*. Ako se ne odgovori u tom roku, mora da se pošalje automatski generisana poruka sa obaveštenjem kada će najkasnije dobiti odgovor.

Na kraju pisanja ovog dela biznis plana, obavezno treba proveriti da li su izvršni ciljevi u saglasnosti sa poslovnim ciljevima i misijom. Ako se radi o biznis slučaju, potrebno je proveriti da li su u saglasnosti sa misijom i poslovnim ciljevima postojećeg preduzeća.

Analiza tržišta

Analiza tržišta u e-biznis planu treba da pokaže da znate ko su vaši potrošači, kakve su njihove karakteristike i zašto bi oni kupili vaš proizvod ili uslugu. Kada se kaže da poznajete potrošače, ne misli se da ih lično poznajete, već da možete da ih identifikujete po nekim karakteristikama. Svrha je da se na kraju proceni i koliko potrošača približno ima, a na osnovu toga ćete moći da procenite koliko proizvoda možete da prodate ili koliko možete da zaradite pružajući im odgovarajuće usluge.

Zašto se radi analiza tržišta?

U analizi tržišta treba da date odgovore na pitanja koja ćete dobiti od potrošača, a ne na osnovu sopstvenog mišljenja ili želja:

- Ko su potencijalni potrošači vaših proizvoda i usluga?
- Koje su karakteristike vašeg potrošača a koje su značajne za vaše poslovanje?
- Zašto bi oni bili vaši potrošači?
- Na osnovu čega će potrošači ocenjivati vaš proizvod (na primer, cena, performanse proizvoda, pogodnost, udobnost, sigurnost, izgled, kombinacija proizvod – usluga)?
- Koje je ciljno tržište?
- Kakva će biti pozicija vašeg proizvoda ili usluge na tržištu?
- Kako ćete zadovoljiti potrebe potrošača i istovremeno ostvariti maksimalan profit?
- Kolika će biti ostvarena ukupna prodaja i prodaja u izabranim segmentima tržišta?

Proces pisanja analize tržišta zahteva da definišete ciljno tržište i odredite poziciju svojih proizvoda i usluga na njemu. Ova analiza treba da vam pruži i podatke kako ćete da zainteresujete potencijalne kupce za svoje proizvode, a zatim kako ćete da zadovoljite njihove potrebe i, konačno, kako ćete da ostvarite maksimalnu prodaju i zaradu.

Kada se radi o klasičnom biznis planu, analiza tržišta prethodi i postaje sastavni deo marketing planiranja. Sastavni delovi marketing planiranja su:

- Analiza tržišta – definiše i opisuje potencijalnog kupca, uključujući ciljno tržište, veličinu i strukturu potrošačke baze i perspektivu rasta tržišta.
- Strategija cena – određivanje cena proizvoda i usluga korišćenjem metoda kao što su prodajna cena na osnovu troškova, privlačne cene ili konkurentske cene; mogu da se koriste različite strategije cena kao što su cena najvećeg uticaja, fleksibilna cena ili cena najvećeg profita.
- Promotivni plan – kojim komunikacionim kanalima ćete obavestiti potrošače da postojite i da ih uverite da kupe vaš proizvod (reklamne kampanje, *online* video prezentacije, pakovanje, nagradne igre). Promocija uključuje i praćenje vašeg potrošača (dobijanje potvrde o tome da je neko vaš potrošač, sakupljanje informacija o tome kako je neko čuo za vaše proizvode) što uključuje i podsticanje potrošača da ponovo kupuje vaše proizvode.
- Distribucionni plan – distribicioni kanali kojima ćete dostaviti vaš proizvod ili uslugu (direktna prodaja, kurirska dostava, veliki prodaja, trgovački posrednik) ali i kako kupac može da vrati kupljen proizvod ako je kojim slučajem nezadovoljan proizvodom ili uslugom.
- Prognoza potražnje – procena prodaje proizvoda ili usluge na osnovu analize tržišta i pretpostavki o realnoj ceni, promociji i distribucionoj strategiji.

Više detalja o ispitivanju tržišta (i generalno o marketingu) možete naći u knjigama i kursovima koji su specijalizovani za tu oblast. U ovoj knjizi će biti objašnjeni osnovni pojmovi koji su potrebni za izradu e-biznis plana, kao što su identifikacija ciljnog tržišta i istraživanje tržišta.

Najvažniji rezultati koji treba da se prikažu u ovom delu biznis plana su vrste, karakteristike i veličina tržišta. Opis veličine tržišta treba da sadrži:

- procenu ukupnog tržišnog potencijala, odnosno, kolika je tražnja,
- procenu tržišnog potencijala područja,
- procenu potencijala prodaje vaših proizvoda, odnosno, koliki će biti procenat vašeg tržišnog učešća,
- procenu broja potencijalnih kupaca vaših proizvoda i usluga,
- procenu broja prodatih proizvoda i usluga.

Iako ćete do preciznijeg broja prodatih proizvoda i usluga doći tek posle analize konkurencije, kvalitetna analiza tržišta daje najvažniji podatak koji određuje vaše poslovanje i kredibilitet biznis plana. Naime, ako nemate pouzdanu procenu koliko proizvoda ili usluga možete da prodate, već imate

broj koliko želite da prodate, tada biznis plan nije siguran vodič do uspešnog preduzeća već spisak želja jedne poslovne avanture sa neizvesnim krajem.

Da biste napisali dobar biznis plan, potrebno je da imate pouzdane brojeve. Prvi najvažniji podatak je broj proizvoda koji bi mogao da bude prodat na tržištu (a što se određuje u ovom delu biznis plana kroz analizu tržišta). Zatim treba da odredite broj prodatih vaših proizvoda koji je manji od ukupnog broja (što ćete da odredite u delu biznis plana sa analizom konkurencije, na primer 20%). Kada ste odredili cenu proizvoda možete da izračunate ukupne prihode. U finansijskom delu biznis plana procenićete ukupne troškove. Razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova je profit samo ako je pozitivan; u protivnom pravite gubitak. Ako biznis plan pokazuje da će profit biti veliki, tada su velike šanse da dobijete finansijska sredstva od investitora da započnete poslovanje. Ako su analize ubedljive i očekivani prihod veoma visok, možete da očekujete da vaš projekat finansira *venture capitalist* ili neki biznis anđeo.

Međutim, ako već prvi podatak, odnosno procena broja proizvoda koji mogu da budu prodati na tržištu, nije tačan, tada i sve ostale analize nemaju puno smisla jer krajnji rezultat ionako neće biti pouzdan. Izmišljanje podataka, ili formalno opisivanje analize tržišta bez pravih podataka samo zato što znate da morate da imate ovu analizu u biznis planu, može da dovede i vas i investitore u neprijatne situacije. Čak i kada sve uradite najbolje što znate, nikada ne možete sa sigurnošću da tvrdite da će biti tako kao što ste planirali u biznis planu. Ne postoji garancija za uspešno poslovanje. Zato je od presudnog značaja za dobar biznis plan, i uspešno poslovanje, da analiza bude urađena korektno sa pouzdanim brojnim podacima.

Segmentacija tržišta

Za dobru procenu broja prodatih proizvoda, najpre morate da odredite ciljno tržište, a zatim primarno, sekundarno, tercijalno i ostala tržišta. Ciljno tržište se određuje na osnovu adresabilnog tržišta a ono se radi na osnovu segmentacije tržišta. Na primer, u slučaju da radite segmentaciju potrošača, za *B2C* model poslovanja, segmentaciju možete da radite po sledećim karakteristikama:

- demografske karakteristike (specifične karakteristike ciljnih faktora kao što su starost, pol, bračni status, rasa, etnička pripadnost, školska sprema, zanimanje, prihodi),
- geografske karakteristike (na osnovu mesta gde se nalaze potrošači – kontinent, država, oblast, grad, radnici koji se stalno sele zbog posla ili na osnovu životnog stila kao što je seoska ili urbana sredina),
- psihološke karakteristike (lične karakteristike kao što su odlučnost i nepromenljivost ličnih stavova i uverenja, verska uverenja, životna

iskustva i navike, želje i potrebe, na primer da uvek moraju prvi da imaju najnoviji model proizvoda, dokazivanje superiornosti u odnosu na okolinu),

- potrošačke karakteristike (lojalnost kupaca, učestanost kupovine, više vole da kupuju preko Interneta nego klasično u prodavnicama, stav prema novim proizvodima, potrošačke navike, vikend kupovine, kupovine na veliko za nedelju dana).

U slučaju *B2B* modela poslovanja, kada se radi segmentacija za industrijsko ili posredničko tržište, koriste se karakteristike koje su specifične za ta tržišta. Segmentacija u *B2G* modelu poslovanja je drugačija zato što je država korisnik proizvoda i usluga. Posebno treba obratiti pažnju na to da kupac i potrošač mogu imati različite karakteristike. Kupac je onaj ko plaća, a potrošač je onaj ko koristi.

Segmentacija tržišta je identifikovanje ciljnih tržišnih segmenata i to kroz sledeće aktivnosti:

- izbor kriterijuma i metoda za segmentaciju, na primer,
- izrada profila utvrđenih segmenata,
- istraživanje tržišta "za stolom" i na terenu, na primer, izbor metode kontaktiranja (pošta, telefon, intervju, Internet), izbor instrumenata istraživanja (upitnici, arhiva),
- analiza dobijenih podataka i uočavanje kriterijuma koji bi bili značajni za segmentaciju odabranih tržišta,
- profilisanje tržišnih segmenata i uočavanje razlika u karakteristikama potrošača.

Tržišni segmenti moraju da budu merljivi (veličina, kupovna moć), značajni (dovoljno veliki da poslovanje bude profitabilno), dostupni (potrošačima može da se ponudi proizvod i oni mogu da kupe proizvod i uslugu) i diferencijalni (segmenti se međusobno razlikuju). Segmenti moraju da budu atraktivni za preduzeće ali i preduzeće mora da bude osposobljeno da zadovolji potrebe potrošača iz izabranih segmenata. Važno je da preduzeće može da proceni i svoje mogućnosti na tržišnim segmentima.

Određivanje obima ciljnog tržišta je kritično. Ako se odredi previše široko, ako je preveliko, biće teško da se identifikuju informacije koje su potrebne. Potrošićete puno novca na promociju možda zato što nudite svoje proizvode na pogrešnom tržištu. Na primer, ako ste platili da reklama izlazi u najmodernijem modnom časopisu, a prodajete turističke aranžmane osobama trećeg doba, tada je to bačen novac zato što je veoma mali broj čitalaca iz vaše ciljne grupe potrošača koji čita taj časopis. Cilj analize tržišta je da odredite ko su

najbrojniji vaši potrošači i kako da dođete do njih – kako da ih obavestite da vaš proizvod postoji na tržištu.

Ako ste odredili ciljno tržište tako da je ono previše usko, nećete moći da dobijete veliki broj potencijalnih prodaja, a to znači manji prihodi i možda mali profit ili gubitak. Da se ne biste izgubili u analizi tržišta i doneli pogrešne zaključke, postoje standardne procedure kako da uradite dobru procenu ciljnog tržišta; ta procena se naziva marketing fokusiranje (*market focusing process*). Ova procedura polazi od najopštijeg tržišta, a zatim se po raznim kriterijumima, u nekoliko koraka, određuje uža grupa potrošača na tržištu sve dok ne dođete do procene broja vaših potencijalnih potrošača.

Potencijalno tržište (*potential market*) je ukupan broj onih koji bi mogao da kupi vaš proizvod ili uslugu. Na primer, ako bi vaša prodaja bila isključivo preko Interneta i nemate klasičnu prodaju, i prihvatate plaćanje isključivo preko kreditnih kartica, tada je potencijalno tržište svako na ovom svetu ko ima kreditnu karticu i ima pristup Internetu. Podatak o ukupnom broju kreditnih kartica i procena koji procenat ljudi ima pristup Internetu mogu da se iskoriste da se dobije broj vaših kupaca na potencijalnom tržištu. Međutim, veličina ovog tržišta je nerealno prevelika zato što neće baš svako ko ima kreditnu karticu i pristup Internetu da kupi od vas. Mnogi imaju po nekoliko kreditnih kartica, na primer tri, pa stvaran broj vaših kupaca na potencijalnom tržištu treba podeliti sa tri. S druge strane, ovaj broj ne uključuje one koji nemaju kreditne kartice, a imaju pristup Internetu, pa pozajmljuju kreditne kartice od onih koji ih imaju ili koriste specijalizovane prodavnice koje plaćaju robu kupljenu preko Interneta sa specijalnom kreditnom karticom. Pošto je druga grupa zanemarljivo mala, a procena broja ionako prevelika, možete da zanemarite drugu grupu.

Adresibilno tržište (*addressable market*) je grupa potrošača iz potencijalnog tržišta koja bi mogla da bude zainteresovana da kupuje proizvode vašeg preduzeća. Na primer, za proizvode *Belgrade Top Gifts* mogu da budu zainteresovani oni koji žive u Beogradu, oni koji su nekada živeli u Beogradu, oni koji imaju rođake i prijatelje u Beogradu, oni koji planiraju da posete Beograd ili su ga već posetili. Broj ovakvih potrošača je znatno manji od broja potrošača potencijalnog tržišta. Međutim, broj potrošača adresibilnog tržišta, za Internet portal *Belgrade Top Gifts*, je još uvek nerealno veliki kao broj potrošača koji će da kupi vaš proizvod.

Ciljno tržište (*target market*) je grupa potrošača iz adresibilnog tržišta koja bi najverovatnije volela da kupi preko vašeg Web sajta pod uslovom da ste ispunili njihova očekivanja i da nema konkurencije. Do ovog broja se dolazi segmentacijom tržišta. Treba da odredite broj potrošača koji bi kupio vaš proizvod u idealnim uslovima, da ima potrebu da kupi proizvode koje vi prodajete, da zna da postojite i da nema konkurencije, pa neće kupiti proizvod

nekog drugog preduzeća već ste vi jedini kod koga će da kupi. Cilj marketing analize jeste da se proceni broj potrošača ciljnog tržišta.

Naravno da neće svi koji pripadaju ciljnom tržištu da budu i kupci vaših proizvoda; razlog je da postoje i drugi uticaju. Zbog postojanja konkurencije, neki potrošači će kupovati konkurentske proizvode, što znači da delite ciljno tržište sa konkurencijom. Tako na primer, neki potrošači iz ciljnog tržišta neće kupovati vaše proizvode zato što su vaši proizvodi skuplji, zato što nemaju neke karakteristike, zato što ne mogu da nađu vaš sajt na Internetu, zato što ne veruju da je visok kvalitet vaših proizvoda, zato što konkurencija nudi neke druge pogodnosti.

Učešće u tržištu, koje se naziva *market share*, je procentualni broj potrošača iz ciljnog tržišta za koje možete da očekujete da će kupovati vaše proizvode i usluge. Učešće u tržištu zavisi od strukture industrijske delatnosti, uticaja konkurencije, strategije osvajanja tržišta, ali i od finansijskog iznosa koji se planira za povećanje učešća na tržištu. Učešće u tržištu se određuje tokom izrade marketinškog plana na osnovu procena potražnje.

Iako se u adresabilnom tržištu nalaze i potrošači koji nisu direktno zainteresovani da kupe vaš proizvod, odgovarajućom reklamnom kampanjom ih možete ubediti da ipak kupe vaš proizvod. Stoga je za marketing analizu važno da se odrede prioritetni potrošači kojima ćete se prvo obratiti. Analiza treba da identifikuje prioritetne, sekundarne, tercijalne i ostale potrošače adresabilnog tržišta. Potrebno je da uradite segmentaciju tržišta, zatim da izaberete one segmente tržišta koji su najperspektivniji za vaše preduzeće i na kraju da odredite poziciju preduzeća na tržištu.

Primarno tržište (*primary market*) je onaj deo adresabilnog tržišta za koji verujete da je najveća verovatnoća da će kupovati vaš proizvod ili uslugu. Za određivanje primarnog tržišta, postavljate pitanja: "Ko će najverovatnije da pronađe moju prezentaciju na Internetu, da se upozna sa mojim sajtom i da kupi preko moje Internet prodavnice?" ili "Ko je najviše zainteresovan da kupuje proizvode koje prodaje moje preduzeće?".

Najbolji način da odredite primarno tržište jeste da izvršite segmentaciju tržišta, i sažetak segmentacije treba da se nađe u ovom delu biznis plana. Kada određujete potencijalno i adresabilno tržište, morate da uzmete u obzir vrednost proizvoda (onako kako ga vide potrošači). Primer izabranog primarnog tržišta: starost između 20 i 30 godina, ženski pol, srednje obrazovanje, stalno traži novi proizvod (nije lojalni kupac), čita časopise na Internetu, redovno ide u bioskop, gradski stil života i izlasci posle 23 časa, mesečni prihodi od 200 do 400 €.

Na primer, neka su u primarnom tržištu za *Belgrade Top Gifts* oni koji pripadaju srednjoj i višoj socio-ekonomskoj klasi, koji žive u inostranstvu a

koji su nekada živeli u Beogradu, ali se i danas interesuju za Beograd i Srbiju. Tada u primarno tržište nećete uključiti one koji žive u Beogradu, turiste koji su samo prošli kroz Beograd ili posetioce koji imaju niska primanja i koji su se u Beogradu zadržavali u kampovima ili omladinskim hotelima. Iako je cilj svakog preduzeća da proda svima koji žele da kupe, male su šanse da će u ovoj drugoj grupi biti značajniji broj onih koji bi kupovali ekskluzivne i skupe poklone i suvenire. Prema tome, ako se odlučite da prodajete svima koji su ikada bili u Beogradu, tada je to teško ostvarljivo zato što je nemoguće napraviti dobru promotivnu strategiju: *Web strana Belgrade Top Gifts* neće biti atraktivne svima koji pripadaju primarnom tržištu; to što je jednoj grupi atraktivno i privlačno, drugoj grupi može biti odbojno. Umesto da privučete glavne potrošače, vaš Internet izlog će privlačiti sve potencijalne potrošače, s tim da neće biti dovoljno atraktivan za najbrojniju grupu kupaca. Zbog toga što ste odabrali primarno tržište previše široko i nerealno veliko, vaša promotivna strategija neće opravdati vaša očekivanja.

Sekundarno tržište (*secondary market*) je druga grupa potrošača iz adresabilnog tržišta za koju verujete da je najzainteresovanija da kupuje vaše proizvode i usluge (a već nije uključena u primarno tržište). Do broja potrošača u sekundarnom tržištu dolazi se segmentacijom po drugim kriterijumima. Primer izabranog sekundarnog tržišta: starosti do 20 godina, ženskog pola, osnovno i srednje obrazovanje, traži jeftin ali originalan proizvod kao poklon, ne čita novine, intenzivno koristi slanje poruka preko mobilnog telefona, nema redovne prihode ali ima sezonske prihode (raspusti, sajmovi).

Svi oni koji imaju rođake ili prijatelje u Beogradu i Srbiji, iako možda nikada nisu bili u Beogradu, mogu da se identifikuju kao sekundarno tržište za *Belgrade Top Gift*. Naime, ako žele da kupe poklon nekome u Beogradu za Dan zaljubljenih, za Dan žena (osmi mart) ili za rođendan, tada bi prodavnica na Internetu koja ima adekvatne poklone bila idealno mesto za kupovinu jer je najjednostavnije platiti i isporučiti poklone na ovaj način. Ova grupa potrošača ima kupovne i informacione potrebe kao i potrošači iz primarnog tržišta ali se razlikuje vrsta proizvoda; na primer, umesto ekskluzivnog nakita, sada postoji potreba za poklonima koji nisu veoma skupi ali čija vrednost ne bi smela da bude ni niska, posebni popusti bi postojali za određene vremenske intervale (tri nedelje pre osmog marta do Dana žena), odgovarajuće pakovanje prema nameni, popusti za distribuciju.

Nekada je potrebno da se identifikuje i tercijalno tržište za planirano elektronsko poslovanje. To je sledeća veća grupa potrošača u adresabilnom tržištu koja se dobija segmentacijom po novim kriterijumima a koji nisu uključeni u prethodna tržišta. Na primer, ako se radi o proizvodima za mlade, tada bi tercijalni segment mogao da ima potrošača sledećih karakteristika: žene

u zreloom dobu koje žele da prate trendove mladih – ćerki ili unuka, visoko obrazovanje, visoki prihodi.

Iako ovakva segmentacija može biti korisna, najčešće je dovoljno da se identifikuju samo primarno i sekundarno tržišta u fazi izrade biznis plana. Nova tržišta i drugačije segmentacije mogu da se radi kada preduzeće počne da posluje.

Kako da dođete do podataka za analizu tržišta?

Kada ste identifikovali primarno i sekundarno tržište, potrebno je da detaljnije istražite karakteristike tržišta i da dođete do konkretnih brojnih podataka. Na primer, potrebno je da nađete odgovore na pitanja:

- Koje su demografske karakteristike tržišta, kao što su etnička pripadnost i običaji, rasa, starosno doba, obrazovanje, prosečni prihodi?
- Koliki je broj potencijalnih kupaca u svakom od tržišta?
- Da li potencijalni potrošači imaju pristup Internetu?
- Da li potrošači efektivno koriste Internet za kupovinu?
- Da li tržište ima trend rasta ili opadanja?
- Da li je tržište stabilno ili sezonsko?

Kako doći do podataka o tržištima? To zavisi od specifičnosti posla, analiziranog tržišta a najviše od toga da li su vama dostupni (na primer besplatno preko Interneta) ili ne (postoje podaci, ali niste u mogućnosti da ih kupite).

Trgovačke organizacije i profesionalna udruženja često imaju neke od ovih podataka: većina ljudi je sklona ka organizovanju asocijacija preko kojih ostvaruju zajedničke interese i ove asocijacije imaju neke od podataka u vezi tržišta koji bi i vama mogli da budu interesantni. Na primer, asocijacija avio prevoznika ima informacije o svojim članovima, ili udruženja iseljenika iz Srbije imaju redovne sastanke i spisak članova, udruženje estradnih umetnika ima podatke o organizovanim koncertima u inostranstvu i prosečan broj posetilaca na koncertima, diskusione grupe na Internetu sa temama o Srbiji.

Podatke sa brojem članova profesionalne organizacije možete da nađete u stručnim časopisima i to u delu koji se bavi marketingom. Da bi vas podstakli da objavite vaš reklamni oglas u njihovom časopisu, oni često daju broj pretplata na određeni časopis. Tako na primer, najveće svetsko udruženje elektroinženjera ima nekoliko miliona imejl adresa registrovanih članova i podatak da je 400.000 različitih članova pretplaćeno na bar jedan stručni

časopis. Zatim, imaju broj pretplata za svaki stručni časopis posebno, odakle je lako odrediti potencijalno i adresabilno tržište. Na osnovu podataka koji je procenat inženjera istovremeno i član udruženja, dobijate procenu o potencijalnom tržištu. Na osnovu procenta pretplata za stručne časopise koji obrađuju problematiku u vezi sa vašim poslovanjem, u istom procentu izračunavate adresabilno tržište kao deo potencijalnog tržišta.

Statistički podaci se mogu dobiti od državnih agencija koje prate sva ekonomska događanja i besplatno daju na uvid prikupljene podatke i statističku analizu ekonomskih tokova. Ovi podaci su posebno važni ako se radi o poslovanju preduzeća sa državnim institucijama (*Business-to-Government e-commerce, B2G*). Tako na primer, početkom 2006. godine Vlada Republike Srbije je donela "Nacionalni investicioni plan za period od 2006. do 2011. godine" sa ciljem da podigne standard u svim ključnim oblastima života. Projekti su bili razvrstani u nekoliko grupa:

- projekti iz oblasti unapređenja obrazovanja,
- projekti iz oblasti modernizacije zdravstvenog sistema i zaštite životne sredine,
- projekti iz oblasti izgradnje saobraćajne infrastrukture,
- projekti koji podstiču privredni razvoj (podsticajne mere za zapošljavanje i preduzetništvo, investicije u energetici, poljoprivredi, vodoprivredi, nauci, turizmu),
- projekti iz oblasti stanogradnje,
- projekti iz oblasti sporta, kulture, socijalna zaštite,
- projekti koji se odnose na unapređenje rada državne uprave (sudstvo, policija, vojska, državna administracija).

Investicija po sektorima su:

- zaštita životne sredine (poboljšanje kvaliteta vode i vazduha, upravljanje otpadom, zaštite prirode),
- energetika (gasifikacija, poboljšanje termoizolacije u stambenim objektima radi uštede energije, iskorišćavanje termalnih izvora i solarne energije),
- nauka (kapitalna oprema za naučna istraživanja, realizacija inovacija, podrška inovacionim organizacijama, infrastruktura za naučno-tehnološke parkove i poslovno-tehnološke inkubatore, informatička baza podataka),
- obrazovanje (nabavka računara i odgovarajućeg *software-a*),
- podsticanje preduzetništva, zapošljavanja i privrednog razvoja,

- kultura, poljoprivreda i vodoprivreda, policija, saobraćajna infrastruktura, sport, stanogradnja, sudovi, turizam, ustanove socijalne zaštite, verski objekti, vojska, zdravstvo.

Na osnovu investicionog plana može se zaključiti i za koje oblasti delovanja ili namene će biti odobravani povoljni poslovni krediti, tako da su ovi podaci korisni i kada se radi o poslovanju koje je okrenuto drugim preduzećima (*Business-to-Business electronic commerce, B2B*). U gotovo svim prioritetima se može naći segment koji se odnosi na elektronsko poslovanje, uključujući i poslovanje koje je okrenuto krajnjem potrošaču (*Business-to-Consumer, B2C*).

Važno je napomenuti da poslovanje preko Interneta u velikoj meri ima sličnosti sa *B2G* poslovanjem. Naime, na raspisan oglas za nabavke neke državne organizacije, (*Request for Proposal, RFP*, što bi moglo da se prevede kao zahtev za ponudu), kroz proces nadmetanja preduzeća ugovaraju dobijanje posla. Za razliku od aukcijske prodaje u kome se kupci nadmeću ko će više da plati da bi kupio predmet, u ovom slučaju se preduzeća nadmeću ko će da ponudi manju cenu, bolju uslugu, kvalitetniji proizvod ili kraći rok isporuke (u elektronskom poslovanju se koristi više termina: *reverse auction, procurement auction, e-auction, sourcing event, e-sourcing*). U elektronskom poslovanju, ponude svih elektronskih prodavnica stoje u izlogu Internet prodavnice i kupci biraju najprikladnijeg prodavca. Ovakvi uslovi poslovanja nameću stalnu borbu za kupca, pre svega kroz nižu cenu.

Podatke za analizu tržišta možete da nađete i u akademskim institucijama kao što su fakulteti i stručne biblioteke ili na skupovima kao što su konferencije, simpozijumi ili stručni forumi. Periodične stručne publikacije takođe mogu da sadrže podatke koji su korisni za vaše poslovanje. Na primer, kada se radi o *Belgrade Top Gift*, na fakultetima ili strukovnim školama koje se bave turizmom možda možete da nađete podatke o strukturi turista koji su posetili Beograd. Na fakultetu koji izučava geografske nauke, možda ćete naći podatke o migraciji stanovništva u Srbiji kao temu koja je obrađena na diplomskim studijama ili kao rezultat rada naučnog tima. Konferencije koje se bave tehničko-tehnološkim naukama ponekad imaju forume i okrugle stolove posvećene trendovima i analizama koje sadrže brojne podatke o poslovanju, a ne samo stručne i naučne doprinose (na primer forum TELFOR koji se bavi telekomunikacijama).

Specijalizovane organizacije koje se bave ispitivanjem tržišta imaju brojne podatke, ali one vrednije podatke možete dobiti tek kada platite. Pa ipak, neki opšti podaci se mogu dobiti besplatno na njihovom sajtu ili u njihovim brošurama. Na osnovu tih podataka možete da procenite da li se više isplati da sami prikupljate podatke, što će vas takođe koštati, ili da detaljne analize kupite od onih koji su se specijalizovali za analize tržišta.

Preduzeća koja tek počinju sa poslovanjem, najverovatnije je da će sama prikupljati podatke direktnim kontaktom sa potencijalnim potrošačima. Koriste se razne vrste anketa: telefonska, na ulici, od vrata do vrata, u većim tržišnim centrima, imejl anketa, popunjavanje formulara na Internetu. Ako već imate Internet prodavnicu, ponudite popust onima koji popune anketu u sklopu neke promotivne akcije. Razgovor sa zaposlenima, onima koji konkurišu za posao, ili perspektivnim menadžerskim timom takođe može da pruži korisne podatke u analizi tržišta. Međutim, svako prikupljanje podataka košta, s tim da u direktnoj kampanji trošite svoje vreme pa ne morate da tražite finansijska sredstva od investitora.

Internet je svakako najbolje mesto na kome ćete moći da uradite analizu tržišta, bilo da sami pretražujete ili koristite specijalizovane programe. Neke organizacije kao *Google* nude specijalizovane pakete; ali sve što vredi ima i svoju cenu. Na primer, možete da kupite pravo da se vaše poruke šalju imejlom po celom svetu. Tada, kod organizacije koje nude ovu vrstu usluge možete da pronađete broj imejl adresa po oblastima: Evropa 156 (u milionima imejl adresa), Rusija 38, Engleska 22, Nemačka 40, Francuska 38. Po oblastima broj imejl adresa je sledeći: moda, tekstil koža – 4.000.000, zdravlje i lepota 800.000, sport 3.500.000, igračke i pokloni 2.500.000.

Biznis slučaj #5:

U slučaju nove poslovne inicijative već postojećeg preduzeća, analiza tržišta je jednostavnija zato što su mnogi podaci o tržištu već prikupljeni tokom postojećeg poslovanja. Marketing sektor preduzeća bi trebala da ima precizne podatke o kupcima i njihovim karakteristikama, što bi olakšalo i segmentaciju tržišta.

U biznis planu deo koji opisuje tržište ne treba da bude analiza na dvadesetak strana, već da pokaže da poznajete i razumete tržište. Idealan scenario je da analizirate razvoj proizvoda ili usluga za novi segment, koji ima trend rasta, u okviru postojećeg tržišta. Ako razvijate nove proizvode i usluge za potpuno novo tržište, tada je pouzdanost podataka manja i investicije u takav posao su visoko-rizične. U tom slučaju, ne treba ignorisati potencijalne probleme; najbolje je da se svi negativni podaci opišu i zatim razmotriti kako će se preduzeće izboriti sa svakim od potencijalnih problema.

U biznis planu je potrebno da se uključe veličina tržišta, njegov rast i relativno stanje u odgovarajućoj industrijskoj oblasti. Važno je da se opišu celo tržište ali i segmenti koji su posebno izdvojeni za ciljno tržište. Na primeru globalnog stabilnog tržišta obuke zaposlenih za potrebe kompanija biće razmotren jedan novi segment sa brzim razvojem – obuka na daljinu

(*eLearning*). Potrebno je da se razmotre sve značajnije promene koje se dešavaju na tom tržištu, kao i kratkoročne i dugoročne tendencije, uticaj tehnologija, državne regulative i ukupnih ekonomskih kretanja.

Prema informacijama državnih institucija, preduzeća u Americi su potrošila više od 62 milijarde dolara u toku 2003. godine za potrebe obuke zaposlenih. To je bilo za 25% više u odnosu na 1997. godinu. Procenjeno je da je 19 milijardi dolara potrošeno na usluge drugih organizacija za troškove pripreme treninga i potrebnu tehnologiju. Procene su predviđale da će porast troškova biti preko 33 milijarde dolara u 2004. godini. Najveći deo troškova otpada na tradicionalne obuke i usluge kao što su štampani materijal, pripremu obuke i instruktore koji drže obuku. S druge strane, fiksni troškovi obuke na daljinu bili bi 0.5 milijardi dolara. Procene urađene 2003. godine su pokazale da bi se na tržištu učenja na daljinu potrošilo oko 11 milijardi dolara. Ove procene su pokazale da će američke kompanije imati potrebe za značajnim povećanjem obuke zaposlenih, ali da bi smanjile troškove, obuka bi bila preusmeravana na obuku na daljinu. To je bio znak mnogim uslužnim preduzećima (1) da započnu nova poslovanja sa obukom na daljinu umesto klasičnih treninga i (2) da će na tom tržištu biti najveći rast prihoda uz značajno smanjenje fiksnih troškova.

Ovakve analize tržišta su od posebnog značaja za poslovanje postojećih preduzeća na tržištu zato što istovremeno pokazuju da trend koji je ranije planiran za klasično poslovanje može da bude bitno drugačiji i da nova poslovna inicijativa sa elektronskim poslovanjem može biti jedan od alternativnih poslova koji treba da održi profitno poslovanje. Iako je ova analiza rađena za američko tržište, ona je značajna i za srpsko tržište jer će i u Srbiji doći do istih trendova, samo sa kašnjenjem od nekoliko godina. S druge strane, učenje na daljinu može da se obavlja i za američko i druga tržišta i iz Srbije, pa bi to mogao da bude novi segment profitnog poslovanja za institucije koje se bave edukacijom. Tako na primer, neke škole koje su radile obuku za računarske tehnologije u Engleskoj i Americi, suočene sa drastičnim padom potražnje i cena na njihovom tržištu, otvorile su univerzitetske centre u afričkom zemljama (na primer u Saudijskoj Arabiji).

U slučajevima kada nije moguće dobiti precizne podatke, može se uraditi procena tržišta. Bez podataka o ciljnom tržištu nije moguće odrediti uticaj konkurencije niti proceniti broj prodatih proizvoda ili usluga. A bez ovih podataka nije moguće uraditi finansijski plan niti procenu da li će preduzeće poslovati uspešno. Zbog toga, ako analiza tržišta nema pouzdane podatke, ceo biznis plan je samo spisak želja a ne vodič ka uspešnom poslovanju. Ako uštedite novac, vreme i trud u ovoj fazi biznis plana, tada na kraju, kada se ulože investiciona sredstva i pokrene rad preduzeća, cena može da bude previsoka zbog pogrešnih procena.

Analiza konkurencije

Svaki biznis ima svoju konkurenciju osim ako nema apsolutni monopol u celom životnom veku preduzeća. Ignorisanje konkurencije može biti opasno za poslovanje i sve odluke u vezi biznis plana koje ne uzimaju u obzir konkurenciju mogu da ugroze egzistenciju preduzeća. Šta više, potrošači će naći načina da zaobiđu vaš proizvod kroz kupovinu alternativnih proizvoda i usluga čak i ako imate apsolutni monopol, a nisu zadovoljni vašim proizvodima. Koji je nivo konkurencije i kako ona utiče na poslovanje vašeg preduzeća treba da otkrijete tokom izrade analize konkurencije i da najvažnije zaključke napišete u ovom delu e-biznis plana.

Ako u e-biznis planu napišete da nemate konkurenciju, to je poruka onima koji čitaju biznis plan da ne znate ništa o svom poslovanju. Konkurencija nisu samo preduzeća koja proizvode iste ili slične proizvode; konkurencija je sve što direktno ili indirektno utiče na potencijalnog potrošača da ne kupi vaš proizvod ili uslugu. Na primer, u svakom elektronskom poslovanju, pod konkurencijom se podrazumeva navika potrošača da kupuju proizvode na klasičan način.

Zašto se radi analiza konkurencije?

Analiza konkurencije mora da postoji u svakom biznis planu zato što:

- otkriva poziciju konkurencije na Internetu na "svetskoj pijaci" ("*marketspace*", *online marketplace*),
- pomaže da razvijete poslovnu strategiju koja će biti konkurentna,
- investitori, menadžerski tim i drugi kojima je namenjen biznis plan, očekuju da vide ovu analizu.

Ako ignorišete ili minimizujete uticaj konkurencije na vaše poslovanje, tada je vaš biznis plan nerealan.

U biznis planu treba da date osnovne informacije o konkurenciji (na primer šta se dešavalo na tržištu u prethodnih nekoliko godina), uključujući vrste konkurencije, a zatim i da opišete glavnu konkurenciju – onu koja će imati ili može da ima dominantan uticaj na to da vaše poslovanje bude uspešno. Tokom izrade možda ćete morati da koristite i alate za strategijsko planiranje, poput SWOT analize. Cilj je da se identifikuju interne karakteristike preduzeća, kao što su snaga (jačina ili *Strengths*) i slabost (*Weaknesses*), i eksterne karakteristike u odnosu na konkurenciju, iskazani kao šanse (mogućnosti ili *Opportunities*) i pretnje (*Threats*). Ova analiza je posebno korisna ako se spoje

dve karakteristike koje su, na prvi pogled, nespojive. Na primer, mogu se spojiti karakteristike snage i mogućnosti, što može da bude i rizično. Ako se vezuju slabost i pretnja, tada se računa na sigurnosnu karakteristiku strategije. Na primer, ako je slabost nedovoljna tehnološka izgrađenost, a pretnja je lak ulaz stranih kompanija na naše tržište, tada se strategija može graditi na sledeći način: stranim partnerima se ponudi da budete njihova filijala na nacionalnom tržištu a od njih se zatraži da potisne potencijalnu konkurenciju. Time se gubi deo prihoda u odnosu na samostalni nastup, ali strani partner pruža sigurnost i bolje pozicioniranje u odnosu na konkurenciju.

Svakako, zaključak ovog dela biznis plana mora da sadrži koje su vaše prednosti u odnosu na konkurenciju i kako ćete da se izborite sa njom da biste imali profitno elektronsko poslovanje. Pitanja na koja ćete morati da date odgovor su: "ko je vaša konkurencija?", i "kakve su karakteristike i pozicija konkurencije na tržištu?".

Identifikovanje konkurencije

Prvi korak u analizi konkurencije jeste da se identifikuje konkurencija. Treba nabrojati samo deo konkurencije jer nisu svi isti i nemaju svi jednako značajan uticaj.

Direktna konkurencija (*direct competitors*) su sva poslovanja koja nude identične ili slične proizvode i usluge kao i vaše preduzeće. To su praktično sva preduzeća čije proizvode može da kupi potrošač umesto da kupi proizvod vašeg preduzeća. To je svakako najozbiljnija konkurencija jer se kroz broj prodatih proizvoda konkurencije vidi koliko ste mogli da prodate i zaradite a niste zato što potrošač nije kupio vaš proizvod. Oni koji već prodaju slične proizvode na Internetu imaju prednost u odnosu na vaše preduzeće. Na primer, za preduzeće *Belgrade Top Gift*, konkurencija već prodaje, preko Interneta, ručne radove i umetničke predmete koji su napravljeni u Beogradu ili imaju veze sa Beogradom i Srbijom.

Indirektna konkurencija (*indirect competitors*) je poslovanje koje nudi proizvode i usluge koje mogu da budu zamena za vaš proizvodni program. Konkurencija najverovatnije prodaje robu na istom ciljnom tržištu a njihovi proizvodi imaju sličan sistem vrednosti iako se isporučuje sasvim drugačiji proizvod. Klasičan primer indirektna konkurencije nekom sportskom automobilu je sportski čamac. Iako se radi o potpuno drugačijem proizvodu i različitim prevoznim sredstvima, vrednost proizvoda je u tome da neko želi da fascinira okruženje svojim sportskim i mladalačkim duhom, a posebno osobe suprotnog pola, a ne samo kao prevozno sredstvo. Na primer, televizija je konkurent vašem elektronskom poslovanju preko Interneta, jer prodaja preko televizijskih prodajnih emisija direktno odvlači vaše potencijalne kupce.

Prodavnica makrobiotičke hrane je konkurencija pekari jer preporučuje da se ne koriste standardni pekarski proizvodi.

Buduća konkurencija su postojeća preduzeća koja još uvek nisu ponudila tržištu proizvode kao što su vaši. Ne možete da znate da će se pojaviti preduzeća koja još uvek ne postoje, ali možete da očekujete da će neka od postojećih preduzeća sa klasičnim poslovanjem da pokrenu i elektronsko poslovanje. Možete da očekujete da će i drugi poželeti da rade isto što i vi, a posebno ako je vaš posao visokoprofitabilan. Kada se pojave vaši novi proizvodi, i konkurencija će požuriti da napravi to isto i ponudi isti ili sličan proizvod, i tada će postati vaš opasni neprijatelj koji će se maksimalno truditi da vas potisne sa tržišta.

U biznis planu nije potrebno da opisujete svu konkurenciju. Niti možete da pronađete sve koji su konkurencija, niti je to cilj biznis plana. Ako opisujete svu moguću konkurenciju (njih nekoliko stotina), sa svim poznatim detaljima, tada čitaoc biznis plana može da stekne utisak da ne raspoznajete šta je važno za vaše poslovanje. Previše nebitnih detalja o konkurenciji uticaće da je biznis plan zamoran za čitanje. Zato je važno da se analiza konkurencije ograniči samo na one detalje koji imaju najveći uticaj na vaše poslovanje, a za period vremena koji je urađen u finansijskom planu ili za period u kome očekujete da će poslovanje biti profitno.

Bez obzira koliko konkurenata ste identifikovali, preporučuje se da se u biznis planu nabroji najviše sedam do deset direktnih konkurenata, i tri do pet indirektnih i budućih konkurenata. Od njih, izaberite dva ili tri direktna konkurenta, kao i jednog indirektnog i jednog budućeg, i analize izabranih konkurenata opišite detaljno. Za biznis plan nije od presudnog značaja koliki je broj konkurenata već kakva je njihova pozicija na tržištu i koliko je detaljna vaša analiza. Sveobuhvatna analiza treba da ubedi investitore da imate uverljivu poslovnu strategiju koja sledi iz analize konkurencije.

Kako da dođete do podataka o konkurenciji?

Prva pitanja u analizi konkurencije su: "ko je sve konkurencija?" i "kako da dođem do podataka?".

Pošto pišete biznis plan za elektronsko poslovanje, Internet je idealno mesto da pronađete konkurenciju. Pošto je "Internet prodavnica" mesto na kome sva konkurencija želi da se prikaže u najboljem svetlu, samim tim ona neće moći da se sakrije od vas i ostalih konkurenata, a posebno neće moći da sakrije svoje najvažnije karakteristike. Stoga, potraga za konkurencijom počinje na *Web-u*.

Trenutno je najpopularniji *Google* ali se preporučuje da koristite i druge pretraživače (*search engine*) kao što su *Yahoo*, *MSN*, *Alta Vista*, *Lycos* ili *Hotbot*. Najveći problem sa kojim možete da se sretnete nije nedostatak podataka, već ogroman broj rezultata pretrage koji se nudi, na primer, "*Results 1 - 20 of about 9,825*". Nemojte da budete obeshrabreni sa velikim brojem sajtova koje treba da posetite a na kojima tek treba da pronađete podatke koji su vama potrebni. Vrlo brzo ćete da uočite da su mnogi sajtovi identični ili da su podaci neupotrebljivi. Ako budete koristili dopunske pogodnosti, kao što su *Google's advanced search*, u okviru pronađenih rezultata moći ćete da uradite dopunsku selekciju podataka koristeći "*search within results*". Nekada se može pretraživati po celim izrazima a ne samo po svim rečima. Izbor jezika ili vrste dokumenata može takođe da pomogne u sužavanju broja rezultata pretrage. Ako i posle toga budete imali preveliki broj rezultata, pogledajte trikove za pretragu u okviru "*hints and tips*". Na primer, sponzorisani linkovi na pretraživačima mogu da vas dovedu do konkurencije samo na osnovu ključnih reči. Rejting posećenosti koje nude neki pretraživači mogu već na prvi pogled da vam ukažu na ozbiljnost i kvalitet konkurenta. Kada budete startovali elektronsko poslovanje, jedan od ciljeva će biti da povećate sopstveni rejting na Internetu ili barem da ne bude lošiji od konkurencije.

Osim analize *Web* prezentacija konkurencije, na stranama profesionalnih udruženja možete da pronađete podatke o konkurenciji koja tek planira da plasira na tržište slične proizvode. Diskusione grupe takođe mogu sadržati korisne informacije.

Izbor ključnih reči je posebno značajan kako da što pre dođete do relevantnih podataka, ali one treba da se pojave i u vašim prezentacijama. U ovoj fazi mogu da pomognu reči i izrazi koje ste prikupili tokom pisanja misije i vizije. Tada ste napravili spisak reči i izraza koji najbolje opisuju vaše poslovanje i proizvode, i koji su prikazivali sliku vašeg preduzeća iz ugla potrošača. Ovde su ključne reči od velike važnosti, zato što će i potrošači na isti način pokušati na Internetu da pronađu proizvode za koje se interesuju. Ako ste tokom analize konkurencije uočili neke ključne reči koje ima konkurencija, razmotrite da li bi misija i vizija trebali da budu promenjeni.

Preporučuje se da se ponovo napravi ili dopuni spisak reči i izraza iz perspektive potrošača. Treba uključiti sve specifične reči po kojima bi posetioци Interneta mogli da vas pronađu. Na primer, ako *Belgrade Top Gift*, ima u prodajnom asortimanu i proizvode od vune, kao proizvode domaće radinosti, tada bi i reč vuna trebalo da se nađe u spisku ključnih reči. Prioritet treba da imaju reči koje opisuju proizvode i usluge za primarno i sekundarno tržište, i generalno za ciljno tržište.

Kada ste identifikovali sve važnije konkurente, posetite njihove *Web* prezentacije i opišite svoj prvi utisak o tome koliko je svako od njih značajan

kao konkurent. Treba da se usmerite na isto ili slično tržište, proizvode, usluge ili sistem vrednosti koji je sadržan u ponudi vašeg preduzeća. Nemojte da budete fascinirani šljaštećim prezentacijama sa puno specijalnih efekata. Koncentrišite se na sadržinu prezentacija. Perfektno urađen sajt će privući posetioce, ali da bi prodao, mora da ima i ubedljiv sadržaj.

Razvrstajte konkurenciju u tri grupe: direktna, indirektna i buduća. U svakoj grupi, svakom konkurentu, dodelite broj od 1 do 10 koji grubo pokazuje značaj konkurencije uzimajući u obzir sličnost njihovog ciljnog tržišta, proizvoda i usluga kao i vrednost koju imaju proizvodi i odnosu na vaše proizvode. Svrha ove analize je da što pre izdvojite glavnu konkurenciju koju ćete kasnije detaljnije analizirati.

Kako da analizirate konkurenciju?

Preporučuje se da se konkurencija analizira tako što se napravi više tabela u kojima se uporedno ocenjuju karakteristike konkurencije sa vašim preduzećem (*competitor analysis grid*). Naravno, najpre treba da odredite kriterijume po kojima ocenjujete konkurenciju ali i sebe.

Kada imate spisak konkurencije, treba da se uradi sistematična analiza snaga i slabosti svakog konkurenta posebno. Zašto je to važno? Opšte je uverenje da preduzeća postaju uspešna kroz svoje aktivnosti, veštine i komparativne prednosti koje su ih i dovele na tržište. Analiza uspešnog konkurenta treba da otkrije na osnovu čega je on postao uspešan, a potom, to treba da se iskoristi da izgradite svoju poslovnu strategiju. Nalaženje slabosti konkurencije treba da vam pomogne da ne napravite iste greške (bolje je učiti na tuđim nego na sopstvenim greškama, jer u biznisu te greške imaju visoku cenu) ali i da otkrijete gde su šanse vašeg preduzeća da bude uspešnije od konkurencije. U osnovi treba da uradite uporednu analizu konkurencije koristeći informacije o preduzećima, informacijama o proizvodima i uslugama, i informacije dobijene od potrošača.

Postupak izrade uporedne analize započinje sa iscrtavanjem mreže (na primer, rukom iscrtate veliki broj paralelnih horizontalnih i vertikalnih linija) pa odatle i potiče engleski naziv za ovu analizu (matrica konkurencije, *competitor analysis grid*). Kada popunite prazna polja ove mreže dobijate tabelu. U prvoj koloni tabele je spisak kriterijuma po kojima treba da odredite sličnosti i razlike u odnosu na konkurenciju. Prva vrsta sadrži spisak konkurenata koje ste izabrali kao najvažnije, počev od najznačajnijeg konkurenta ka manje značajnom (prema vašoj prvoj proceni). U poslednjoj ćeliji prve vrste, napišite naziv sopstvenog preduzeća.

Popunjavanje započinjete tako što u poslednjoj koloni (koju ste dodelili svom preduzeću) unosite karakteristike po kriterijumima iz prve kolone.

Informacije koje unosite, pišete na osnovu svog mišljenja – najbolje što znate u vreme popunjavanja tabele. Ovime ste opisali poziciju vašeg preduzeća u odnosu na ostale konkurente na tržištu na kome ćete poslovati.

Kada imate pripremljenu tabelu, popunjavajte ostale ćelije tabele. Brišite ili menjajte ako ste uočili da imate preciznije odgovore. Svaku ćeliju tabele treba da popunite najbolje što znate i umete. Ako niste sigurni kakve su karakteristike konkurencije, pretpostavite i upišite svoje mišljenje. Važno je da cela tabela bude popunjena.

Iako ste identifikovali veliki broj konkurenata, preporučuje se da se za detaljnu analizu izaberu dva ili tri direktna, jedan indirektni i jedan budući konkurent. Ako smatrate da postoje razlozi da analizirate i veći broj konkurenata, i imate dovoljno podataka da ih detaljno opišete, možete da analizirate i veći broj konkurenata. Ako analiza pokaže da neki od analiziranih konkurenata nisu značajni, izostavite ih iz biznis plana. Ne zatrpavajte biznis plan nebitnim podacima bez obzira što je vama to interesantno ili što ste našli konkurenta u odnosu na koga će vaše elektronsko poslovanje biti superiorno. Potrošači su ti koji će doneti konačnu odluku o tome ko je superioran.

Glavni izvor informacija na osnovu kojih ćete popuniti tabelu sa uporednom analizom je Internet, a posebno *Web* strane konkurencije. Na Internetu možete naći i godišnje izveštaje o poslovanju. Na primer, Beogradska berza ima sajt na kome možete pronaći poslovne prospekte preduzeća koja su na berzi. Razne firme koje se bave obezbeđenjem često prikupljaju podatke o preduzećima u kojima možete pronaći po neki interesantan detalj za vašu uporednu analizu. Specijalizovani stručni časopisi ali i nedeljne i dnevne novine često objavljuju interesantne podatke o preduzećima, ponekad kao nepristrasna novinarska analiza a ponekad je to naručeni prikaz.

U kojoj meri treba prezentovati urađene analize u samom e-biznis planu? U principu, u biznis planu treba dati samo najvažnije podatke a nikako kompletnu uporednu analizu konkurencije koja po obimu može da bude i više desetina strana. Same tabele sa analizom možete da prikazete u dodacima ili, ako su preobimne, sačuvajte podatke kao poseban izveštaj koji ćete prezentovati investitorima ili menadžerskom timu samo ako budu tražili dopunske podatke.

U osnovnom delu biznis plana, koji govori o analizi konkurencije, prikazuju se samo najvažniji podaci iz uporedne analize. Kada se kaže "najvažniji", misli se na one detalje koji su najinteresantniji onima kojima je biznis plan namenjen (na primer, investitorima). Najefektniji način je da prikazete "mini-tabelu" ("*mini-grid*") u kojoj prikazujete podatke po najvažnijim kriterijumima za najviše dva glavna i eventualno po jednog indirektnog i budućeg konkurenta. Time ćete uveriti čitaoce da ste uradili

profesionalnu analizu i da znate šta je najvažnije za poslovanje (naravno, podaci moraju biti ubedljivi i u skladu sa ostalim tekstom u biznis planu).

Iako neki autori preporučuju da se ne ponavlja izloženi tekst (kao što su podaci u tabeli uporedne analize), bilo bi dobro da dodatno objasnite šta znače brojni podaci i kako ih vi tumačite. Na primer, potvrdite u tekstu, u kome objašnjavate podatke iz tabele, da je konkurencija brojna, da tržište ima rastući trend, a zatim na osnovu kojih karakteristika iz tabele nameravate da osvojite deo tržišta i da se pozicionirate u odnosu na konkurenciju. Alternativno, ako konkurencija nije brojna, uverite čitaoca da je to neotkriveno tržište i da na vašoj polici u Internet prodavnici nema adekvatnog proizvoda (*untapped niche market*) zato što se još uvek niko nije setio (što čini vašu ideju veoma atraktivnom), ili zato što su se neki setili ali nisu bili uspešni (što je dobra konstatacija ali unosi i sumnju da će i vaša ideja biti neuspešna). U svakom slučaju, analiza ne bi smela da se završi tabelom sa brojkama, a bez komentara, i da ostavite čitaocu da sam zaključi da imate profitabilan proizvod spreman za tržišta. To što je logično za vas i što u vašoj glavi imate sliku uspešnog preduzeća, ne znači da i investitori misle na isti način i da imaju istu sliku o vašem poslovanju kao i vi.

Ako nemate neke velike komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju, poslužite se proverenom i efikasnom tehnikom kritike. Ubedite čitaoca da je konkurent loš, neprofesionalan, da ima neubedljiv staromodan izlog na Internetu. Tada, iako vi još uvek nemate svoje preduzeće, ostavljate utisak da znate kako bi trebalo da se uradi ceo posao i da nikako ne možete da budete lošiji od nekoga kome ste našli puno nedostataka. Vaša direktna konkurencija je na Internetu na meti vaše kritike, i lakše je pokazati da nešto kod nje ne valja nego da ćete vi biti bolji u uporednoj analizi. Svakako, kritika mora biti iz ugla potrošača. Iako možete da pokažete i neke prednosti koje ima konkurencija (jer to daje dozu realnosti i izbalansiranog nepristrasnog stava), slabosti konkurencije moraju biti maksimalno istaknute. A upravo analiza i istaknute slabosti konkurencije su i vama značajni da ne biste i vi napravili iste greške kada budete razvijali sopstveni *Web* sajt.

Prvi na udaru vaše kritike treba da bude najznačajniji konkurent. Međutim, najžešću kritiku možete da usmerite na najpopularniji sajt pa makar on bio indirektna konkurencija. Najuspešniji treba da bude prvi na meti kritike, jer istovremeno proučavajući najuspešnije učite od njih i preuzimate ono najbolje što imaju, a kritikujući ono što ne valja pokazujete da vodite računa da ne ponovite njihove greške. U svakom slučaju, možete da dobijete naklonost čitaoca ako postavite sebi cilj da budete bolji i uspešniji od najboljih konkurenata.

Izbor najpopularnijeg sajta možete da uradite na osnovu ranga kod Internet pretraživača. Na primer, *Google* rangira *Web* prezentacije na osnovu toga

koliko sajtova upućuje na određenu stranu, što indirektno pokazuje koliko je neki sajt popularan. Stoga je važno da planirate aktivnosti koje će povećati popularnost vašeg sajta jer je to mera po kojoj će drugi da ocenjuju i vašu popularnost.

Postoje posebne tehnike za analizu sajtova na osnovu kojih možete da odredite da li je prezentacija dobra, loša ili ružna. Arhitektura sajta i dostupnost informacija su takođe bitni (da li su strane trasirane na hijerarhijskoj bazi, linearno ili cirkularno, kako su grupisane strane). Kritika konkurentskih sajtova može da pomogne da planirate sopstvenu arhitekturu, sadržaj ili karakteristike sajta. Na primer, da li neke specifične karakteristike proizvoda treba da budu na najnižem nivou (posle većeg broja klikova) ili treba obezbediti vezu već na prvom nivou. Da li neke veoma tražene podatke treba da dajete tek posle registracije korisnika (kako biste time prikupili podatke o potrošačima) ili ćete ih učiniti direktno dostupnim. S jedne strane prikupljanje podataka je važno zbog organizovanja reklamne kampanje, ali ako zbog registracije mnogi potencijalni potrošači odu sa sajta, tada gubite potencijalnog kupca.

Ako tokom analize konkurencije uočite sajt koji ima posebno atraktivne karakteristike, neke dobre tekstove, korisne ključne reči, dobro organizovanu arhitekturu – zapamtite sajt jer će vam biti od koristi tokom izrade sopstvenih rešenja. Iako nećete moći da kopirate rešenja zbog različitih mera zaštite autorskih prava, a posebno ne ako je to direktna konkurencija, sve što je atraktivno i korisno može da bude iskorišćeno kao specifikacija zahteva u izradi sopstvenog *Web* sajta. Umesto da krenete od nule i da izmišljate već poznate stvari, pokušajte da napravite bolju prezentaciju od konkurencije polazeći od kritike i analize konkurentskih *Web* strana.

U završnom delu biznis plana, u kome iznosite analizu konkurencije, neophodno je da objasnite konkurentsku poziciju vašeg preduzeća. Konkretno, po čemu se to razlikuje vaš proizvod ili usluga u odnosu na konkurenciju i kako će se vaše preduzeće održati na tržištu. To je najvažniji deo ove analize i suština vašeg zaključka mora da se izloži i u izvršnom rezimeu.

Pozicija vašeg preduzeća u odnosu na konkurenciju mora da bude izložena tako da bude lako razumljiva i da bude ubedljiva. Ona mora da bude u saglasnosti sa prethodnim poglavljima biznis plana, sa misijom, vizijom, analizom tržišta i objašnjenim vrednostima proizvoda. Na primer, ako ste u misiji izneli da će preduzeće biti lider u prodaju suvenira i poklona preko Interneta, u analizi tržišta pokazali da je dovoljno veliko i perspektivno tržište, ako je vrednost proizvoda specifična za Beograd i Srbiju, tada analiza konkurencije mora da bude iz istog ugla. To znači da se analiza konkurencije ne sme završiti kritikom konkurentskih *Web* strana. Analiza konkurencije treba da pokaže da imate karakteristike koje su privlačne za potrošača kao što su, na

primer, povoljnije cene, manji troškovi transporta, brža isporuka, kvalitetan i originalan proizvod.

Pozicija vašeg preduzeća u odnosu na konkurenciju se objašnjava kroz drugi deo *SWOT* analize, koji se sastoji u analizi kakve su eksterne karakteristike preduzeća. Treba da utvrdite koje su šanse (*Opportunities*) koje postoje na tržištu i koje možete da iskoristite i kakve su pretnje (*Threats*) koje mogu da ugroze vaše poslovanje. Šanse pokazuju kakve mogućnosti za napredak vašeg preduzeća postoje u vašem tržišnom okruženju. Pretnje ukazuju na sve što stoji kao prepreka ka uspešnom poslovanju, a sa čime će se suočiti vaše preduzeće u postojećem okruženju. Naravno, u analizi konkurencije procenjujete koje su vaše šanse i pretnje, ali i šanse i pretnje konkurencije.

U *SWOT* analizi, šansa je sve što se dešava na tržištu u okruženju a što omogućava da se ostvari profit ili proširi poslovanje. Na primer:

- neispunjene potrebe kupaca (nedostatak broja fiksnih telefonskih priključaka monopolskog državnog preduzeća je šansa da privatna preduzeća instaliraju bežičnu telefonsku mrežu ili kablovski internet koji ima mogućnost telefoniranja preko Interneta),
- primena novih tehnologija koje se nisu primenjivale u okruženju (primena Interneta za obavljanje telefonskih razgovora omogućila je drastično smanjenje cena u odnosu na klasično telefoniranje, s tim da je kvalitet razgovora neznatno lošiji),
- trgovinske olakšice (zahvaljujući međudržavnim sporazumima, zbog manjih carinskih dažbina, roba ima nižu cenu na inostranom tržištu),
- liberalizacija zakona (ukidanje državnog monopola ili zakon kojim se sprečava monopol; na primer poslovni sistem Delta je kupio nekoliko velikih maloprodajnih preduzeća, time je praktično ugušio konkurenciju, pa je pokrenut postupak za sprečavanje monopola protiv privatne kompanije),
- novi zakoni i državne strategije (novi zakon u vezi sa elektronskim poslovanjem omogućioće zapošljavanje većeg broja stručnjaka za e-biznis, što je šansa školama koje školuju ovaj kadar),
- specifičnosti lokalnog tržišta (govorne aplikacije za srpski jezik su potrebne tržištu, s tim da je tržište malo za velike svetske kompanije; to je šansa domaćim preduzećima da osvoje ovo tržište jer je nepokriveno),
- dobra saradnja sa konkurentskim firmama (na velikim tenderima se uobičajeno traže bankarske garancije koje lokalna preduzeća nemaju; udruživanje većeg broja manjih preduzeća u konzorcijume omogućava

se da je kredibilitet zadovoljavajući, pa se tada mogu dobiti i veliki poslovi).

U SWOT analizi, pretnja je sve što se dešava u okruženju a može da ima negativan uticaj na poslovanje. Na primer:

- novi propisi (novi zakon o ekologiji predviđa visoke kazne i zatvaranje preduzeća koja ne preduzimaju mere zaštite životne sredine),
- ukidanje olakšica (Evropska unija je ukinula olakšice Srbiji za šećer, a to je ugrozilo poslovanje proizvođača šećerne repe),
- trgovinske barijere (sankcije koje su uvedene Srbiji imala su katastrofalne posledice za preduzeća koja su izvozila robu proizvedenu u Srbiji),
- ponuda supstituta na tržištu (jeftina kineska roba je preplavila tržište; iako je kvalitet robe najčešće lošiji od domaće robe, to je ugrozilo mnoge industrijske grane a pre svega tekstilnu),
- promene u preferencama potrošača (modni trendovi utiču koji modeli i boje se prodaju a koji više nisu interesantni),
- dolazak velikih kompanija (mnogi veliki supermarketi inostranih kompanija su preuzeli deo tržišta domaćim preduzećima; međutim, i roba koja se prodaje u inostranim supermarketima je iz uvoza, pa se pojavljuje pretnja i za preduzeća koja proizvode robu u Srbiji),
- nepovoljan devizni kurs (veliki priliv inostranog kapitala u Srbiju može da oborio devizni kurs što je pretnja za proizvođače koji izvoze robu u inostranstvo a kupuju sirovine u Srbiji).

Strategija slabost-šansa (*weakness-opportunity strategy*) može da pruži eksternu šansu jednom preduzeću tamo gde je interna slabost drugog konkurentskog preduzeća. S druge strane, strategija snaga-pretnja (*strength-threat strategy*) treba da se usmeri na izbegavanje rizika tako da se smanjuje uticaj eksterne pretnje zbog postojanja internih slabosti preduzeća.

Posebno je važno da se u biznis planu istaknu ključne razlike u odnosu na konkurenciju. Na primer, kažete da će vaše preduzeće obezbediti ceo asortiman proizvoda, dok konkurenti A i V imaju samo deo asortimana. Vaše preduzeće će pružati podršku kupcima i posle prodaje, dok to ima samo konkurent V. Nudićete samo brendiranu robu najvišeg kvaliteta i garantovati povraćaj novca nezadovoljnim kupcima, a što ne radi ni jedan od konkurenata. Konkurenti B i V nude robu opšte namene od svih proizvođača, dok će vaše preduzeće nuditi specifičnu robu visokog kvaliteta (zato konkurencija nema povraćaj novca na kupljenu robu jer prodaje i robu nižeg kvaliteta, a vi garantujete kvalitet).

Konkurentna strategija se zasniva na uporednoj analizi proizvoda, cena, promocija, distribucije, servisa. Na primer, zaključni paragraf treba da sadrži odgovore na neka od sledećih pitanja:

- Da li je cena vašeg proizvoda manja od konkurentske za isti kvalitet, ili, da li za istu cenu nudite na tržištu proizvod višeg kvaliteta? Ako je odgovor potvrđan – tada ste vodeći po kriterijumu cene-kvaliteta.
- Po čemu će se vaš proizvod razlikovati na tržištu? Ako je razlika jasna i značajna, tada ste prepoznatljivi na tržištu po svom proizvodu i imate karakteristiku diferencijacije.
- Da li postoji mogućnost da se obavlja vaše poslovanje na neki drugačiji način od drugih? Ako vaše poslovanje u izvesnoj meri menja prirodu poslovanja u nekoj industrijskoj oblasti, tada imate karakteristiku inovativnosti.
- Da li postoji mogućnost da se proširi poslovanje i na druga tržišta ili da plasirate na tržište nove proizvode? Ako je odgovor potvrđan, tada imate veoma značajnu karakteristiku rasta tržišta.
- Da li sadašnje ili buduće poslovanje, proizvodnja, promocija i distribucija mogu da se poboljšaju i unaprede kroz partnerske odnose sa dobavljačima, distributerima i ostalima koji direktno ili indirektno utiču na vaš proizvodni proces? Najverovatnije da je to moguće i tada imate karakteristiku partnerstva.
- Da li vaše poslovanje može da se poboljša kroz smanjenje proizvodnog ciklusa, ubrza isporuka ili usluga, ili iskoristite vreme kao bitan faktor po kome ste ispred konkurencije? Ako ste uočili da je vaša prednost u ovome, tada imate vremensku karakteristiku kao konkurentsku prednost.

Postoje brojne druge mogućnosti da vaše preduzeće bude konkurentno:

- Povežite potrošače i one koji nude proizvode.
- Obezbedite povoljniji aranžman sa dobavljačima što omogućava da se ponude neke pogodnosti kupcima njihove robe posredstvom vašeg preduzeća.
- Poboljšajte proizvodni proces.
- Napravite strategijski informacioni sistem ili strategijsku informacionu bazu.
- Iskoristite povoljan trenutak da imate prednost ispred supstitucionih proizvoda (opšta društvena akcija da se kupuje domaća roba).
- Prodaja brendirane robe koja se proizvodi u Srbiji može da vam obezbedi stalne kupce u značajnom tržišnom segmentu.

- Patenti i inovativne tehnike mogu biti presudni za poslovanje u periodu najvećeg profita.

Superiorna strategija upravljanja odnosima sa potrošačima, veći broj preduzetnika i jača prodajna mreža, jeftinija nabavka sirovina, kvalitetnije sirovine, su samo od nekih faktora koji mogu da ubede čitaoca biznis plana da vaša poslovna ideja zaslužuje da bude podržana i prihvaćena.

Bez obzira koju ste strategiju odabrali u ovom delu biznis plana, zaključci moraju da budu zasnovani na motivaciji i zahtevima potrošača ciljnog tržišta, kao i ponudi i poziciji konkurencije. Nije potrebno da budete preopširni, niti da preterujete u samohvalisanju i kritici konkurencije. Tim pre ako imate dovoljno ubedljivih argumenata da ste bolji od konkurencije po nekim važnim karakteristikama. Jednostavnost i jasnoća su važne da čitaoc biznis plana razume vaše komparativne prednosti, i naravno, da se uveri da je vaša strategija ostvarljiva.

Ne zaboravite, kada uradite analizu konkurencije, počnite da pišete izvršni rezime, makar u osnovnim crtama. Ako već imate napisan deo rezimea, dopunite ga podacima koje ste dobili u analizi konkurencije i proverite da li je uporedna analiza u saglasnosti sa prethodnim delovima rezimea.

Poslovni proces

Prethodno opisani delovi biznis plana (misija, vizija, analiza tržišta i analiza konkurencije) su se prvenstveno bavili stratezijskim aspektima poslovanja kao što su analiza uslova u kojima će se poslovati, određivanje ciljnog potrošača i očekivane konkurencije. U ovom delu biznis plana potrebno je da se analizira kako će poslovanje da se odvija u samom preduzeću. Umesto stratezijskog, sada treba da se izloži operativni plan.

Zbog raznovrsnosti poslovanja, nije moguće odrediti korak-po-korak proceduru za izradu ovog dela biznis plana. Stoga će ovaj deo biti izložen opisno, samo u osnovnim crtama, a biće date i neke sugestije koje mogu da pomognu u izradi e-biznis plana.

Detalji izrade zavise od prirode poslovanja kao što su:

- Da li je planirani model poslovanja *B2B (business-to-business)*, *B2C (business-to-consumer)* ili *B2G (business-to-government)*?
- Da li se proizvodi konkretan proizvod, pruža usluga, posreduje u prodaju ili distribuirati roba?
- Da li se nudi samo jedan proizvod ili usluga, ili veći broj proizvoda?
- Da li je poslovanje isključivo preko Interneta ili postoji i klasičan vid poslovanja?
- Da li se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću?

U ovom delu e-biznis plana biće dati odgovori na pitanja šta je poslovni proces, kao i da li i kada treba da se nalazi opis poslovnog procesa u biznis planu. Zatim će biti opisan sadržaj opisa poslovnog procesa u biznis planu (lokacija na kojoj se nalazi preduzeće, potrebna oprema, proizvodne i radne procedure, procedura nabavke, upravljanje skladištem robe, kontrola kvaliteta, upravljanje ljudskim resursima, organizaciona struktura, organizacioni plan preduzeća). Na kraju će biti izloženi operativni aspekti koji su važni za elektronsko poslovanje (*Web site hosting*, razvoj *Web* sajta i izbor imena domena na kome će biti realizovano poslovanje).

Plan poslovanja

Plan poslovanja se definiše kao proces kojim se razna ulazna sredstva pretvaraju u korisne proizvode ili usluge kao rezultate poslovanja. Ulazna sredstva mogu biti razne vrste repromaterijala, sirovine, poluproizvodi, rudna bogatstva, oprema ali i rad, menadžerske sposobnosti i finansijska sredstva.

Rezultati poslovanja mogu biti roba široke potrošnje, poljoprivredni proizvodi, softver, razne vrste usluga i servisa, informacije, i generalno sve što ima vrednost koju hoće da kupe potrošači. U ovom delu biznis plana potrebno je da se opišu sva ulazna sredstva potrebna za poslovanje, proces poslovanja, procedure koje se primenjuju i aktivnosti koje se izvršavaju da bi se ostvarili rezultati koji mogu da se prodaju potrošaču.

Plan poslovanja nije tehnološki plan proizvodnje kojim se opisuje tehnologija izrade nekog proizvoda. Specifičnosti proizvodnog procesa, kao što su postupak fabričke izrade, nisu deo plana poslovanja. Sve što se odnosi na proces neposredne proizvodnje ne sme da se pojavljuje u dokumentima koji mogu doći u ruke i onima koji nisu zaposleni u preduzeću, kao što je biznis plan, zato što to spada u poslovnu tajnu.

Opis poslovanja preduzeća je od suštinske važnosti za preduzeće jer opisuje gde se i kako proizvodi vrednost proizvoda. U prethodnom delu e-biznis plana su opisani proizvodi i usluge iz ugla vrednosti koje imaju za potrošača a u ovom delu se opisuje kako se stvara ta vrednost.

Mnogi autori biznis plana preporučuju da se ne opisuje poslovni proces u biznis planu. Veliki broj specijalizovanih softvera za izradu biznis plana ne sadrži deo sa opisom poslovanja. To se objašnjava time da oni kojima je namenjen biznis plan nisu zainteresovani da čitaju bilo šta o tome kako se organizuje poslovanje. Neki izbegavaju ovu temu zato što smatraju da je teško objasniti kako da se efektno uradi ovaj deo biznis plana, kao i da zbog specifičnosti poslovanja nije moguće dati uzorak po kome treba da se uradi plan poslovanja.

Većina onih koji će čitati biznis plan i nije zainteresovana kako ćete proizvoditi i stvarati novu vrednost, već se gotovo isključivo interesuje da li ste sposobni da realizujete poslovnu ideju, da li je sama poslovna inicijativa ostvarljiva u postojećim uslovima na tržištu, i da li poslovanje može da bude profitabilno. Tako na primer, analiza konkurencije treba da pruži argumente investitorima da možete da budete uspešni. Da li će poslovanje biti i profitabilno, to će biti pokazano u finansijskom delu biznis plana. Ono što do sada niste pokazali, to je da li je stvaranje nove vrednosti uopšte i izvodljivo, a to treba da pokažete u ovom delu. Oni koji budu čitali vaš biznis plan želeće da znaju i razumeju koji su važni elementi da bi se stvorila nova vrednost, koji su činioci ključni da bi se poslovni proces uspešno odvijao, i kako svi koji učestvuju u procesu proizvodnje doprinose poslovanju. To znači da je neophodno da se uradi plan poslovanja.

Kada ste radili analizu konkurencije, uradili ste detaljnu studiju, ali ste samo najvažnije detalje opisali u biznis planu. To važi i za plan poslovanja. Detaljan plan poslovanja mora da postoji, a samo najvažnije pojedinosti treba uključiti u biznis plan, i to one koje treba da ubede čitaoca da ste sposobni da

proizvodite proizvod ili pružite uslugu. Ako budete morali da pružite dodatne informacije o biznis planu, morate da imate spremne odgovore na sva ključna pitanja, pa tek tada možete da pružite uvid i u plan poslovanja. Ako nemate plan poslovanja, a menadžerski tim ili novi vlasnik preduzeća vam zatraži da ga vide, teško da možete da napišete na brzinu jedan dobar plan poslovanja.

Bez opisa poslovnog procesa nećete moći da uradite ni dobar finansijski plan. Ako nemate precizne podatke o materijalu koji morate da kupite za kontinuiranu proizvodnju, o opremi koja vam je potrebna, o broju zaposlenih i strukturi menadžerskog tima, nećete moći da uradite ni precizan plan troškova. S druge strane, mnogi delovi opisa poslovnog procesa postoje kao posebne celine u svim biznis planovima. Na primer, opis menadžerskog tima, potvrde o sertifikatima, briga o zaštiti živote sredine su samo neki delovi biznis plana koji su u suštini delovi opisa poslovnog procesa.

U ovom delu biznis plana, u opisu poslovnog procesa, objasnićemo neke detalje koji su neophodni da postoje u biznis planu. Vi sami morate da odredite koji deo poslovnog procesa, koji je karakterističan za vaše poslovanje, treba da opišete u biznis planu. Ne treba da se opisuje preterano precizno oni delovi poslovnog procesa koji su standardni i očigledni. Ako procenite da je uopšte i potrebno da se opisuje u biznis planu, neka bude sažeto izloženo i uvek imajući u vidu da je to potrebno onome za koga se piše biznis plan. Ako niste sigurni da će čitaoca biznis plana interesovati ovaj deo, tada nemojte da opisujete poslovni proces. Napišite svega par rečenica jer time ostavljate utisak sposobnog preduzetnika. Napomenite da je detaljan plan poslovanja raspoloživ na njihov zahtev.

U narednom delu biće opisani delovi plana poslovanja koji bi mogli da se nađu u biznis planu a vi morate sami da odlučite šta treba da bude u vašem biznis planu. Na primer, nije potrebno da opisujete organizaciju magacina ako se vaše poslovanje dominantno bavi uslugama pružanja informacija. Ako se radi o malom preduzeću, sa nekoliko zaposlenih, organizaciona struktura i upravljanje ljudskim resursima ne treba da se opisuje jer se iz izvršnih ciljeva i imenovanje izvršioca očigledno vidi kako se odvija poslovni proces. Ako ste već opisali kako se odvija isporuka robe u delu biznis plana, dokazujući da je tu vrednost vašeg poslovanja za ciljnog potrošača, nije potrebno da ponavljate taj deo teksta.

Poslovno mesto

Ako imate *online* preduzeće, primarna lokacija vašeg poslovanja je Internet i različiti aspekti funkcionisanja poslovanja su na sajber (digitalnom) tržištu (*cyberspace*). U principu, svako preduzeće mora da bude i fizički prisutno na nekoj adresi. To može da bude i kućna adresa vlasnika preduzeća. U ovom

delu moraju da se napišu svi detalji oko toga gde se odvija vaše poslovanje. Na primer, prodajete robu tako da se prodaje preko drugih prodajnih centara (velikih tržnih centara), robu prevozite iz distribucionih depoa drugih preduzeća, pružate informacione usluge preko telefona (*call center*). Svi ovi detalji o lokacijama na kojima se odvija vaše poslovanje moraju da budu opisani u ovom delu biznis plana. Ako je lokacija preduzeća od posebnog značaja za poslovni uspeh, tada to morate da istaknete (na primer, nije sve jedno da li pravite Internet kafe u studentskom centru ili u slabo naseljenoj periferiji grada). Na primer, fizička lokacija kompanije *Amazon.com* je u državama sa malom populacijom stanovnika, *Delaware* i *Nevada*; međutim, isporuka knjiga treba da bude u celoj Americi i to bez promena prodajnih taksi, visokih poštanskih troškova da bi cena koju plaća potrošač bila konkurentna cenama lokalnih knjižara. Ako koristite posebne carinske olakšice, kao što su bescarinske oblasti, ili državne stimulacije za razvoj nerazvijenih područja, ovde je pravo mesto da to napišete.

Oprema i sredstva za proizvodnju

Istovremeno sa opisom mesta poslovanja, ili neposredno posle toga, potrebno je da opišete koja su sredstva potrebna za poslovanje. Na primer, zgrade za poslovni prostor (i koliko kvadratnih metara poslovnog ili magacinskog prostora), mašine, razni uređaji (kompjuter, kopir mašina, serveri za lokalnu komunikacionu mrežu), nameštaj, prevozna sredstva (ako imate kurirsku dostavu) ili softver (operativni sistem, kancelarijski softver, specijalizovani softver za razvoj sopstvenih aplikacija). Naravno, sve informacije moraju biti koncizne i jasne i iz ugla koji doprinosi da se proizvede nova vrednost vaših proizvoda i usluga. Na primer, ako je od posebnog značaja patentno pravo ili specijalizovani softver koji omogućava jedinstvenost i visokoproduktivnu proizvodnju, onda je ovaj deo biznis plana mesto na kome to treba da objasnite.

Proizvodne i operative procedure

U ovom delu mogu da budu opisane svakodnevne operative procedure koje objašnjavaju kako se pravi vrednost koja će biti prodana potrošaču kroz proizvod ili uslugu. Oni koji već imaju preduzeće i razrađene proizvodne procedure sa oduševljenjem će napisati obimnu studiju o ovome. Naravno da u biznis planu treba da bude prikazana samo suština ovih procedura a bez nevažnih detalja. Samo one procedure koje su jedinstvene, ili na neki specifičan način doprinose poslovnom uspehu, treba da budu prikazane u biznis planu. Na primer, ako je uslužni informacioni centar u Indiji, a potrošači su u Americi, objasnite kako sve funkcioniše tako da potrošač nema veliko

kašnjenje u odgovorima i da ima utisak kao da je pozvao nekog u mestu svog stanovanja.

Biznis slučaj #6:

Nova poslovan inicijativa za postojeće preduzeće se piše za menadžerski tim. Oni će biti veoma zainteresovani da pročitaju detalje o planiranom poslovnom procesu i detaljniji operativni plan. Operativne procedure moraju da budu napisane detaljno da bi zaposleni i menadžment mogli da razumeju šta se od njih očekuje. Ako se značajnije menjaju postojeće proizvodne procedure, nove procedure moraju da budu posebno objašnjene iz ugla promena ili potreba za obukom.

Procedure naručivanja

Ako je priroda posla takva da u velikoj meri zavisi od repromaterijala i proizvedene robe koja se prodaje, procedure naručivanja mogu da imaju veliki uticaj na uspešno poslovanje. Nije potrebno da se u biznis planu bavite nabavkom sitnog inventara, ali svaka velika narudžbina mora da bude objašnjena. Uštede ostvarene u nabavkama mogu da budu značajan faktor da se smanje proizvodni troškovi a time poveća profitnost poslovanja ili smanje prodajne cene i poveća obim trgovine. To posebno važi za elektronske nabavke gde se cene mogu menjati svakodnevno pa nedostatak procedura može da uzrokuje gubitak umesto zarade.

Na primer, postoji nekoliko velikih uvoznika računarske opreme od kojih svi kupuju. Zbog naglog pada cena na svetskom tržištu, ako nemate trenutne informacije o nabavnim cenama, i ako svakodnevno ne ažurirate vaše maloprodajne cene na Internetu, a konkurencija to redovno radi, tada će kupci otići kod onog prodavca koji ima najmanje cene. Ne samo da nećete prodati neki računarski proizvod i izgubiti deo moguće zarade, već će vas potrošači nepovratno napustiti i kupovati samo od konkurencije.

Procedure upravljanja magacinom

Efikasno upravljanje magacinom repromaterijala i gotove robe može biti od velikog uticaja na poslovanje. Svako nepotrebno zadržavanje robe u magacinu produžava vreme isporuke i poskupljuje poslovanje. Na primer, zbog dužeg zadržavanja robe u magacinu, moraćete da izdvojite veća finansijska sredstva za obrtni kapital.

Ako prodajete robu drugih proizvođača, idealno je da isporuku radite direktno iz magacine proizvođača do krajnjeg potrošača. Naravno, procedura

nabavke je složenija jer morate da obezbedite da će tačno određena roba, zahtevanog kvaliteta i karakteristika, biti isporučena krajnjem kupcu.

Kontrola kvaliteta

Stručnjaci za kontrolu kvaliteta (*Total Quality Management, TQM*), ili specijalizovane organizacije, definišu kvalitet koji proizvodi treba da imaju da bi ispunili očekivanja potrošača i to kako prvi put kada kupuju tako i pri svakoj narednoj kupovini. Nekada se kontrola kvaliteta radila na kraju proizvodnog procesa ili po izvršenoj usluzi. Danas se kontrola kvaliteta planira još tokom razvoja proizvoda, prati tokom proizvodnog procesa i obavezno sprovodi kontrola kvaliteta pre isporuke. Preduzeća koja se bave proizvodnjom obavezno moraju da imaju kontrolu kvaliteta još u fazi prijema repromaterijala koji koriste u svojoj proizvodnji. To nameće jednostavne procedure koje moraju da budu opisane i sadržane u dokumentima preduzeća. Na primer, *ISO 9000* je kontrola kvaliteta od razvoja do isporuke robe potrošaču, a osim propisanih procedura preduzeće treba da ima i odgovarajući sertifikat o kvalitetu za svoju oblast delovanja.

U uslovima velike ponude sličnih proizvoda i jake konkurencije, preduzeća koja imaju sertifikat o kvalitetu imaju prednost. I sami potrošači često žele da znaju, pa i proveravaju, da li proizvodi imaju potreban kvalitet. Stoga, biznis plan treba da predvidi aktivnosti za dobijanje sertifikata o kvalitetu i na svojoj *Web* prezentaciji treba da istaknu podatak o tome. Organizaciona struktura preduzeća, koja se takođe opisuje u biznis planu, mora da predvidi ko je zadužen za kontrolu kvaliteta; da li je to deo interne organizacije ili je prepušteno nekoj drugoj organizaciji da se stara o kvalitetu vaših proizvoda i usluga.

U nekim e-biznis planovima, a posebno ako ne postoji opis poslovnog procesa, poglavlje o kontroli kvaliteta je poseban deo.

Procedure usluge

Svako preduzeće ima svoje potrošače koje mora da usluži na neki način. Ako želite da se razlikujete od ostalih, i da ubedite investitore da ulože novac u vaše poslovanje, morate da pokažete u biznis planu da ćete da uradite sve da zadovoljite potrebe kupaca. To znači da treba da opišete kako o potrošaču razmišljate počev od razvoja proizvoda, pa sve do isporuke proizvoda ili usluge, ali i posle prodaje, prikupljajući podatke o tome da li je potrošač zadovoljan vašim proizvodom ili uslugom. Nije dovoljno da samo deklarativno kažete da ćete sve to raditi. Neophodno je da pokažete neke konkretne aktivnosti o tome kako ćete brinuti o svom potrošaču.

Odgovori na neka od sledećih pitanja mogu da se nađu u ovom delu biznis plana:

- Kakva su očekivanja potrošača u vezi sa uslugom koju treba da dobije?
- Koje ste procedure planirali da bi se ceo proces usluge odvijao bez problema i to počev od prvobitnog interesovanja potrošača za vaš proizvod, formalnog naručivanja, plaćanja, do post-prodajnih aktivnosti.
- Koje ste mere preduzeli da bi vreme od naručivanja do isporuke bili najkraće moguće?
- Kakva je poslovna politika i koje su planirane procedure koje garantuju efikasnu uslugu?
- Na koji način određujete da je potrošač zadovoljan vašom uslugom?
- Da li postoji nešto specifično ili neka konkurentna prednost kojom se odlikuje usluga koju vaše preduzeće pruža potrošaču?

Deo poslovnog procesa koji se odnosi na procedure kojima se opisuje kako će potrošači biti usluženi, kao i poslovna politika koja se odnosi na ovaj segment poslovanja, morale bi da nađu mesto u vašem e-biznis planu.

Upravljanje odnosima sa kupcima (e-CRM) i paradigma 1:1

Pod pojmom "upravljanje odnosima sa kupcima" podrazumeva se poslovni sistem koji organizovano upravlja odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management, e-CRM*). To je složeni sistem kontrole odnosa između preduzeća i potrošača koji se primenjuje u elektronskom poslovanju.

Tri osnovne tačke oslonca su:

- automatizacija prodaje,
- podrška kupcima koji su već kupovali proizvode preduzeća,
- upravljanje marketingom na osnovu najnovijih naučnih i tehničkih rešenja.

Sve aktivnosti su usmerene ka potrošaču i to na svim nivoima poslovanja. Na primer,

- omogućeno je da svaki potrošač može sam da bira proizvod na osnovu iskazanih želja – samoposluživanje (*self-service*),
- reklamni sadržaj koji se nudi poznatom kupcu se automatski generiše na osnovu arhivirane istorije obavljenih kupovina a ne samo iskazanih želja,

- nudi se način plaćanja koji odgovara kupcu a ne svi načini plaćanja.

Ovaj vid poslovanja favorizuje jedan na jedan marketing (*one-to-one marketing*). Suština je da se generiše unikatni sadržaj za svakog kupca u skladu sa predviđanjima šta želi da kupi, umesto da se pruža identična ponuda svim kupcima.

Internet je mesto na kome potencijalni kupac u deliću sekunde može da napusti vašu virtuelnu prodavnicu i da ga time definitivno izgubite. Kupci preko Interneta često nemaju strpljenja da čekaju na vaš odgovor dok ne dobiju ponudu proizvoda koju su tražili. Ako istovremeno u više prozora na monitoru svog računara pretražuju gde će nešto da kupe, oni koji prvi ponude proizvod imaju najveću šansu i da prodaju. Ako želite da budete prvi u ponudi, morate da koristite najnovija softverska rešenja koja po različitim kriterijumima mogu da procene što je to što kupac želi a vi možete da ponudite. S obzirom da ovakva rešenja mogu da budu skupa, dobro je da se razmotri zajedničko ulaganje u razvoj inteligentnog sistema prodaje preko Interneta sa preduzećima koja nude komplementarnu robu.

Organizacija preduzeća

Sve države imaju zakonom propisane forme osnivanja preduzeća. U Srbiji postoje sledeće vrste preduzeća:

- **Preduzetnik:** osnivač je jedno fizičko lice koje osniva preduzeće pod ličnim imenom ili poslovnim nazivom. On odgovara celokupnom svojom imovinom za rad preduzeća.
- **Ortačko društvo:** osnivači su dva ili više fizičkih ili pravnih lica (ortaci) radi obavljanja delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Ortaci su solidarno odgovorni celokupnom svojom imovinom. Početni ulog u preduzeće može biti iskazan u novcu, stvarima, pravima, radu ili uslugama. Ulozi ortaka su jednaki po vrednosti.
- **Društvo sa ograničenom odgovornošću:** osnivači su dva ili više fizičkih ili pravnih lica radi obavljanja delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Vlasnici su solidarno odgovorni do visine svog uloga. Ulog može da bude u novcu, stvarima, pravima, radu ili uslugama. Na primer, ulog može biti patentno pravo ili vlasništvo licence. Ulozi ne moraju da budu jednaki. Kada jedan od vlasnika odluči da proda svoj ulog nekom trećem licu, to može da uradi uz saglasnost ostalih vlasnika preduzeća.
- **Akcionarsko društvo:** osnivači su jedno ili više fizičkih ili pravnih lica radi obavljanja delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Vlasnici su akcionari koji svoje akcije mogu da prodaju na berzi.

Da bi bili zadovoljeni zakonski propisi, da bi preduzeća mogla da plaćaju takse i poreze državi ili dugove onima kod kojih su se zadužili, većina zemalja zahteva da se organizacije registruju po tačno određenim formama vlasništva. Na primer, u Americi može da bude preduzetnik (*sole proprietorship*), ortačko društvo (*partnership*), ili korporacija (*corporation*). Broj i vrste pravnih formi, ili definicija pravne forme, razlikuju se od zemlje do zemlje. Na primer, u Engleskoj se umesto korporacija koristi *limited company* gde se pod *limited* podrazumeva da su vlasnici preduzeće odgovorni da pokrivaju dugove samo do određenog nivoa.

Ako se radi o srednjem preduzeću, ili velikoj kompaniji, tada biznis plan mora da sadrži kako će preduzeće biti formalno organizovano. Hijerarhijski nivoi u preduzeću moraju da budu precizno definisani. Na primer, vlasnici preduzeća biraju upravni i nadzorni odbor; upravni odbor postavlja sve rukovodioce na menadžerske pozicije, a nadzorni odbor kontroliše da li upravna struktura posluje u skladu sa zakonom i u korist vlasnika. Obaveze i prava moraju da budu precizno opisana. Na primer, da li profitni centri odgovaraju upravnom odboru ili su pod upravom menadžerskog tima koji optimizira dobit cele kompanije a ne svakog centra posebno. Kakve su veze između organizacionih struktura: marketing, prodaja, uslužni centar, informaciono odeljenje. Potrebno je odrediti osobu ili tim koji koordinira rad svih delova i centara preduzeća tako da je to najekonomičnije za celo preduzeće. Potrebno je definisati kome se podnose izveštaji o poslovanju i koordinaciji rada.

Najčešće se organizaciona struktura predstavlja organizacionim dijagramom sa opisom upravljačkih obaveza, nadređenosti u sistemu odlučivanja ili preraspodela obaveza.

Poslovna strategija

U ovom delu e-biznis plana treba da opišete osnove na kojima ćete graditi konkurentsku prednost. Treba da definišite marketing strategiju za identifikovane ciljne segmente.

Proizvodna strategija sadrži:

- karakteristike proizvoda na osnovu procene potreba potencijalnog potrošača,
- konkurentske prednosti i zašto konkurencija neće moći da kopira proizvod,
- zašto je proizvod bolji od srodnih proizvoda na tržištu,
- koliko je poslovna ideja originalna,
- šta je inovativno u poslovnoj inicijativi,

- mogućnost pojave supstituta i poslovna strategija ako se pojave supstituti.

U poslovnu strategiju spada i strategija cena (procena troškova i opseg cena u kome je proizvod prihvatljiv na tržištu, kako proizvod može da zaradi novac, kakva cena se može tražiti za proizvod i uslugu u odnosu na troškove, kao i modeli formiranja cena).

Strategija pokrivenosti tržišta uključuje kakva je planirana prodaja, kako će tržište biti snabdevano, kakvi su planirani distribicioni kanali, kakva je strategija sa dobavljačima, kakve su mogućnosti prodaje preko Interneta.

Strategija može da sadrži pregled dosadašnjih kontakata sa potencijalnim kupcima. Promotivna strategija opisuje na koji način preduzeće upoznaje tržište sa novim proizvodima i uslugama. Važno je da znate kako će kupci saznati za vaš proizvod.

U okviru ukupne strategije može da se obradi i način zaštite intelektualne svojine.

Analiza tržišta, konkurencije i šireg okruženja predstavlja osnovu za realno postavljanje ciljeva poslovanja (u kvantitativnom i vremenskom smislu) kroz brojke koje pokazuju, na primer, povećanje obima prodaje ili profita. Kroz strategiju pokazujete gde nalazite izvore rasta za preduzeće. Strategija znači da donosite odluku o načinu ostvarivanja postavljenih ciljeva kroz izbor konkretnih aktivnosti.

Karakteristike dobro utvrđenih strategija su: tržišna usmerenost strategije, uvažavanje dinamičnosti okruženja (što zahteva trud oko identifikovanja i sagledavanja promena), obezbeđenje da zadovoljite očekivanja koje ima vaš potrošač, kao i da ostvarite finansijske aspekte. Nakon što ste izabrali sopstvenu strategiju, uporedite je sa strategijom konkurencije i reakcijom konkurencije ako postanete prepoznatljiv učesnik na tržištu.

Poslovna strategija može da sadrži strategiju daljeg razvoja proizvoda i usluga, zato što bez stalnog inoviranja svog poslovanja nećete moći da izdržite uticaj konkurencije.

Strategija može da obrazuje različite aspekte proizvoda. Na primer, strategija na bazi osnovnih vrednosti koje proizvod ima, strategija na osnovu toga šta potrošači očekuju, ili strategija iznenađenja koja treba da pridobije kupce.

Proizvod i usluga

U ovom delu možete da izložite opis proizvoda, usluge, proizvodnog procesa ili softvera (uz najbitnije tehnološke detalje dovoljne da i oni koji nisu stručni razumeju kako, zašto i šta radi i čemu služi vaš proizvod, odnosno koju

vrstu usluge pružate). Ovde možete da specificirate do sada uloženi rad i sredstva u razvoj proizvoda i usluge.

Opis proizvoda i usluga treba da bude dat sa aspekta tehničkih karakteristika, ali pre svega vodeći računa da biznis plan nije reklamni materijal i da vi ne prodajete proizvod onima koji čitaju biznis plan. Zato je važno da proizvod i usluge posmatrate iz ugla njihove pozicije na tržištu.

Akcionim planom definišete aktivnosti kojima radite ispitivanja tržišta, konkurencije i sprovodite aktivnosti koje treba da strategiju učine ostvarljivom.

Menadžment preduzeća

Nakon opisa organizacije preduzeća, potrebno je da se odrede osobe koje će biti zadužene da sprovedu operativne ciljeve, da organizuju započinjanje poslovanja, a kasnije se staraju o funkcionalnosti organizacionih delova. Ako i nemate konkretna imena, potrebno je da odredite koje su sposobnosti i kvalifikacije potrebne da bi se uspešno obavile sve aktivnosti. Potrebno je da se precizira šta se od svakog od njih očekuje i kakav je njihov osnovni doprinos u ostvarivanju ciljeva.

Ako se radi o postojećem preduzeću, a planira se da se neko od postojećeg menadžerskog kadra uključi u novu poslovnu inicijativu, tada je korisno da se ukaže na to koje su njihove kvalifikacije koje su bitne za novi poslovni slučaj. Istaknite prethodne uspehe i koje specifično iskustvo imaju menadžeri kojima nameravate da poverite upravljanje preduzećem. Možete da prikazete kratku stručnu biografiju sa podacima koji su važni za planirano poslovanje. Ne treba zaboraviti da je najveći broj neuspešnih preduzeća doživeo neuspeh upravo zbog pogrešnih odluka pri izboru menadžerskog tima. Prema procenama nekih autora uzroci propasti malih preduzeća su:

- 44% nekompetentnost ili nesposobnost vođenja posla,
- 17% pomanjkanje menadžerskog iskustva,
- 16% nedostatak poznavanja marketinga, finansija i proizvodnje,
- 15% nedovoljno iskustvo o proizvodu i usluzi,
- 1% loše navike, zdravstveni razlozi,
- 1% prevare i nesreće,
- 6% nepoznati razlozi.

Iako ste u prethodnom delu dali grafički prikaz organizacije preduzeća, korisno je da uradite i organizacioni dijagram sa imenima ključnih ljudi (sadašnji ako preduzeće već postoji, i budući nakon reorganizacije). Posebno izdvojite grupu ljudi koja se sastoji od savetnika za tačno određene oblasti delovanja bez obzira da li se radi o zaposlenima ili o ekspertima iz drugih

organizacija a koji će biti angažovani u planiranom poslu. Eksperti mogu biti iz raznih oblasti (kao što su informacione tehnologije, ekonomija, pravo) ili sa univerziteta.

Sigurno da vam neće biti potrebni svi planirani menadžeri i savetnici od prvog dana poslovanja. Preporučuje se da uradite plan u kome će biti imena osoba koje će biti angažovane ali i vremenski rokovi angažovanja. Kada započne osnivanje preduzeća, sklopite ugovore sa eksternim stručnjacima da biste rezervisali svoje vreme tada kada to bude potrebno vašem preduzeću. Oni koji već rade u postojećem preduzeću treba da znaju kada ih očekuju nove obaveze, tako da mogu na vreme da završe tekuće poslove ili upute svoje saradnike u postojeće poslovanje. Ukoliko nije neophodno da svi budu zaposleni puno radno vreme, procenite i napišite sa kojim procentom angažovanja vam je potreban svako od ključnih saradnika.

Sigurno da nećete moći da računate na sve saradnike koje ste planirali u biznis planu. Stoga je korisno da se kod svakog od njih specificira koje su to iskustvene, organizacione i stručne karakteristike od ključnog značaja za uspeh preduzeća kako biste na vreme mogli da potražite alternativna rešenja.

Zaštita intelektualne svojine

Zaštita intelektualne svojine je jedan od najvažnijih elemenata poslovanja ukoliko se vaše poslovanje oslanja na osobine koje nemaju druga preduzeća. Postoje različiti vidovi zaštite intelektualne svojine:

- Zaštita od kopiranja (*copyright law*, koriste se oznake (c), ©) služi da se zaštiti kreativni ili artistički izgled neke ideje, proizvoda ili literalnog dela. Na primer, izdavači štite objavljene radove u časopisima i zbornicima sa konferencija od kopiranja.
- Patentni zakon (*patent law*) se koristi za zaštitu inovacije. Inovacija predstavlja razvoj i primenu novih ideja ili veština u cilju komercijalizacije novih ideja ili znatno izmenjenih postojećih proizvoda, usluga ili procesa. Nastaje kao proizvod višegodišnjeg istraživanja i iskustva i poboljšanja ekonomske i socijalne prilike nosioca inovacije i njegovog okruženja i čitavog društva. Invencija je stvaranje nove ideje ili koncepta.
- Zaštitni znak ili zaštitni žig (*trademark law*, koristi se oznaka ®) koristi se da označi da su neki proizvod ili usluga originalni.
- Zaštitni registrovani znak (*registered designs law*) se koriste za zaštitu izgleda nekog proizvoda.

Patent je niz ekskluzivnih prava koje država garantuje vlasniku patenta (preduzeću ili pojedincu koji je izumeo to što se štiti) za određeni period vremena.

Da bi neko dobio prava na patent, mora da uradi patentnu prijavu i sprovede postupak u patentnom zavodu koji mu odobrava pravo i vlasništvo na patent. Vlasnik patenta je obavezan da javno objavi detalje toga što štiti (detalj uređaja, metoda, kompozicija materijala). Sam vlasnik patenta mora da napiše izjavu šta je to što smatra da je originalno i što se štiti dobijanjem patentnog prava.

Velike kompanije uglavnom štite svoje proizvode sa patentnim prijavama. Na primer, posle 2000. godine, najviše prijava je imao *IBM* u Americi, oko 3000 prijava u 2005. godini.

Evropska unija je dozvoljavala da se patenti štite u pojedinim zemljama članicama, a mogao je da se dobije i patent koji važi u svim članicama Evropske unije.

Ako imate malo preduzeće, i želite da poslužete preko Interneta u celom svetu, to znači da patent treba da štiti proizvod u svim zemljama. To je praktično nemoguće, jer patentna zaštita košta veoma puno i često traje veoma dugo – i po nekoliko godina. Ako je vaš proizvod softverski, onda je možda bolje rešenje da ne sprovodite postupak zaštite, barem ne do trenutka kada budete smatrali da će vam poslovanje doneti ogromno bogatstvo. Najbolji način da se štitite od konkurencije su stalno usavršavanje proizvoda i usluge i da stalno budete ispred konkurencije i onih koji vas kopiraju.

Ukoliko želite da jednog dana prodate svoje preduzeće drugom vlasniku, tada je dobro da imate registrovan patent ili zaštitni žig za svoje proizvode. Umesto prodaje, možete da ustupite pravo da neko koristi vaše inovacije kroz transfer licence.

Podrazumeva se da svako preduzeće ili bolji proizvod imaju svoj logo (*logo*) – prepoznatljiv unikatni grafički znak. Nekada je sastavni deo loga tekst koji je karakterističan za vaš proizvod. Ako imate poseban tekst koji je karakterističan za vaš proizvod, potrebno je da i njega registrujete. Koriste se sledeći engleski nazivi za slogan: *slogan*, *claim*, *tagline*, *endline*. Jedan od najpoznatijih slogana je poznatog proizvođača mobilnih telefona *Nokia*: *Connecting people*, i patika *Nike*: *Just Do It*.

Intranet, ekstranet, virtuelne korporacije

Računarska mreža (*computer network*, *network*) je grupa računara koji međusobno mogu da razmenjuju podatke, ili da zajednički koriste programe i druge zajedničke resurse (na primer, printer, disk sa podacima). Internet je jedinstvena računarska mreža svih računarskih mreža sveta. U širem smislu,

Internet je skup svih povezanih računara i računarskih mreža, pravila i dogovora za njihov zajednički rad, dostupnih informacija i resursa, kao i korisnika i administratora umreženih računara.

Formalno, Internet je nastao u periodu od 1960. do 1970. godine kao eksperimentalna mreža računara povezanih u jedinstven sistem koji omogućava razmenu informacija i kada neki od prenosnih puteva nije u funkciji (*ARPANET, Advanced Research Project Agency Network*). Za civilne potrebe, Internet je predložen 1989 godine (dr *Tim Berners-Lee*, rukovodilac istraživačkog tima Evropskog centra za nuklearna istraživanja, *CERN* u Švajcarskoj, postavio je početne standarde sistema za razmenu naučno-istraživačkih podataka). Zatim sledi brzi razvoj: prototip servera i razvoj programa za gledanje sadržaja preko mreže (*browser*) – 1990, softver odobren za javnu upotrebu – 1992, ustanovljen konzorcijum *WWW, World Wide Web* – 1994, pojava programa *Microsoft Internet Explorer* – 1995.

Danas, ne postoji osoba ili organizacija koja upravlja Internetom. Svi koji koriste Internet, bez obzira da li samo čitaju podatke na Internetu ili ih i stvaraju, su na neki način i vlasnici Interneta kao opšteg svetskog dobra. Međutim, postoje organizacije koje održavaju Internet, rešavaju probleme i predlažu pravila i aktivnosti za dalji razvoj Interneta.

Izvorna namena Interneta je bila da obezbedi razmenu informacija između univerzitetskih centara, naučno-istraživačkih institucija, državnih organizacija, specijalnih organizacija i kompanija. Internet je prerastao u jedinstvenu mrežu i procenjuje se da je broj onih koji koriste Internet znatno veći od jedne milijarde.

Računari koji su priključeni na Internet mogu biti različitog tipa i karakteristika, sa različitim operativnim sistemima. Da bi Internet funkcionisao kao jedinstvena mreža, postoje protokoli, kao skup pravila, koje moraju da zadovolje i hardver i softver umreženih računara. Postoji više vrsta računarskih mreža: na primer, *LAN (Local Area Network)* je mreža fizički bliskih računara koja može da se ostvari povezivanjem računara jedne prostorije, zgrade ili više bliskih zgrada. Mreža računara jedne oblasti naziva se *WAN (Wide Area Network)*, a gradska računarska mreža je *MAN (Metropolitan Area Network)*.

Intranet je privatna mreža računara koja je zasnovana na Internet tehnologiji. To je neka vrsta malog lokalnog Interneta. Kada se kaže da je to privatna mreža, podrazumeva se da mogu da je koriste samo oni koji imaju pravo za to – na primer zaposleni jednog preduzeća. Ova mreža može biti povezana sa Internetom i intranet je u suštini deo Interneta. Za povezivanje računarskih mreža, koje mogu da koriste različite protokole, koristi se poseban hardver koji se naziva gejtvaj (*gateway*).

Intranet je deo ektraneta a preko njega je povezan sa Internetom. Deo intraneta je dostupan samo u lokalnoj računarskoj mreži a ne i preko Interneta. Deo podataka i poslovnih resursa je dostupan kao ektranet tako da se tim resursima može pristupiti iz bilo koje tačke Interneta.

Intranet i ektranet mogu da se koriste kao oglasna tabla za razna obaveštenja zaposlenih: na primer, obaveštenja sindikata, obaveštenja radnicima od strane menadžerskog tima o radnim-neradnim danima, obeležavanjima jubileja preduzeća, važnim događajima u preduzeću kao što su promena vlasničke strukture, turističke informacije za odmor i rekreaciju, aukcijske prodaje, razmena saveta i iskustva.

Intranet može da se koristi za akumulaciju znanja o preduzeću: na primer, telefonski imenik i adresar zaposleni, lični podaci o zaposlenima, podaci o preduzeću i partnerskim organizacijama, normativna akta, ekspertska znanje, dokumentacija, standardi, izveštaji, uzorci poslovnih pisama, poslovna politika preduzeća, formulari, odgovori na često postavljana pitanja o preduzeću i proizvodima.

Internet, intranet i ektranet omogućavaju da postoje virtuelne organizacije. Virtuelne organizacije mogu da budu preduzeća, ne-profitne organizacije ili organizacije koje se bave edukacijom a svoje usluge pružaju preko Interneta. Virtuelan organizacija može da bude formirana od većeg broja učesnika, preduzeća ili pojedinaca, tako da svako ima svoj udeo u servisu koji se obezbeđuje i svako od učesnika ima neku korist. Stvarno mesto poslovanja i geografska pozicija nisu od značaja za poslovanje. Naziv virtuelni proističe iz činjenice da ove organizacije postoje, u delu ili u celini, samo na Internetu.

Virtuelna preduzeća (*Virtual Enterprise, VE*) su ona koja su nastala privremenim udruživanjem i jedinstvenim nastupom na tržištu (kao da je jedno preduzeće) a koja su udružila iskustvo, sposobnosti i resurse da bi odgovorili na potrebe potrošača preko Interneta. To znači da radno mesto zaposlenog u nekoj firmi ne mora nužno da bude na fizičkoj lokaciji na kojoj se nalazi preduzeće. Zaposleni mogu da izvršavaju svoje zadatke sa jednog mesta, pa čak i iz svog stana, a da usluge pruže korisnicima u ime više različitih preduzeća i organizacija. Ovim vidom rada na daljinu mogu se značajno smanjiti troškovi poslovanja i proširiti geografska oblast na kojoj se pruža neka usluga.

Konceptom virtuelne korporacije, više organizacija može pružati istu uslugu na širem prostoru, pa i u celom svetu. Grupa pojedinaca može da udruži svoj rad preko Interneta i da formira virtuelni tim, koji svakodnevno, pa i 24 časa dnevno, može da radi na rešavanju zajedničkih zadataka. Razmena informacija može da bude preko imejla, ali i nekom vrstom video konferencije. Na primer, korišćenjem Interneta može se ostvariti telefonska konferencijska veza, a povezani računari omogućavaju da svi učesnici vide na svojim

monitorima sadržaj ekrana drugih učesnika u poslu. Za razliku od klasične video-telefonije, učesnici čuju glasove svih učesnika a umesto njihovih likova gledaju određeni deo prikaza na monitoru drugih učesnika. Cena ovakvih razgovora može biti niža i od cene lokalnog telefonskog poziva, iako se učesnici sastanka nalaze u različitim državama i na različitim kontinentima.

Obrazovanje na daljinu (*distance education*) je poseban vid korišćenja Interneta za potrebe školovanja i do-edukacije. Nastavnici mogu da koriste poseban softver za pripremu predavanja (*Virtual Learning Environment, VLE*). Na primer postoji poseban pristup za učenje stranih jezika u kojima se računarska tehnologija koristi za prezentaciju, interaktivnu obuku i procenu stepena savladane materije (*Computer-Assisted Language Learning, CALL*).

Ukoliko se vaše poslovanje bavi obrazovanjem na daljinu, tada treba da znate da postoje posebne agencije za akreditaciju. Međutim, postoje i centri za obuku koji nemaju nikakvu akreditaciju a ipak izdaju diplome i bez ikakvog studiranja; ove organizacije se nazivaju *diploma mill* ili *degree mill*. Svi ovi sistemi za obuku na daljinu mogu da koriste softverske pakete koji omogućavaju upravljanje materijalom za učenje i sadržajem u tom materijalu (*Learning Management System, LMS*). To su sistemi koji su zasnovani na Internet tehnologiji sa mogućnošću da se materijalu pristupi u bilo koje vreme i sa bilo kog mesta (princip "*anytime, anywhere*").

Ima puno institucija koje se bave edukacijom na daljinu, a neke su organizovane u posebne asocijacije (*European Association of Distance Teaching Universities, EADTU*). Neki od engleskih termina koji se mogu naći u vezi sa učenjem na daljinu su: *e-learning* – gde se u osnovi misli na obuku preko Interneta (*Web-based Learning, Online Learning*), *CBT* (*Computer Based Training*) – podrazumeva korišćenje računara za obuku uključujući korišćenje CD, Interneta ili intraneta. Razvoj mobilne tehnologije, kao što su mobilni telefoni i PDA uređaji (*Personal Digital Assistant*), omogućena je isporuku i obuku mobilnim korisnicima (*m-learning*).

Kancelarija bez papira

Kancelarija bez papira (*paperless office*) ima za osnovni cilj da se smanje troškovi koji se odnose na upotrebu papira u poslovanju. Međutim, nije cilj da se smanje troškovi kroz smanjenje direktnih troškova za papir, već kroz način rada. Naime, umesto da se radi pisana verzija nekog izveštaja, koji se zatim šalje kurirskom službom (zbog poverljivosti dokumenata), izveštaj može biti poslat elektronskim putem, na primer korišćenjem imejla. Ušteda je u tome da nije potrošen papir, ali nisu plaćeni ni troškovi poštarine koji mogu da budu značajno visoki. Vreme koje prođe od pisanja izveštaja do dolaska kod onoga kome je upućen je smanjeno na nekoliko minuta, dok bi klasičnim postupkom

izveštaj putovao i nekoliko dana (izveštaj mora da se zavede, da se prati njegov transport, i konačno na mestu prijema da ponovo bude zaveden u odeljenju za prijem dokumentacije). Vreme i angažovanje službenika koji šalju, primaju i raznose dokumentaciju je takođe trošak za svako preduzeće.

Zaposleni može da popuni formulare preko Interneta i da ostavi elektronske podatke na određenom mestu. Onaj kome se upućuje materijal, na osnovu obaveštenja da je izveštaj urađen, preko Interneta može da pristupi podacima i da ih pročita. Ako je u izradi i analizi izveštaja uključen veći broj saradnika, tada umesto štampanja velikog broja primeraka postoji samo jedinstvena baza podataka na nekom računaru. Oni koji su zainteresovani za pojedine delove izveštaja, kada pristupe računaru na kome su podaci, mogu da pročitaju samo onaj deo koji je njima namenjen.

Ako je u pitanju radna verzija nekog projekta, tih verzija može da bude puno. Štampanje svake od verzija, distribucija, i ponovna obrada kroz menjanje podataka, može da napravi ne samo trošak već i da se pojavi problem skladištenja ogromne količine papira.

Jedna od najznačajnijih prednosti kancelarije bez papira jeste pretraživanje dokumentacije. Postoje posebni programi koji mogu da naprave indeks svih reči iz elektronskih dokumenata. Kada je potreban tačno određeni dokument u kome se nalazi nekoliko ključnih reči, tada u roku od nekoliko sekundi možete dobiti spisak svih dokumenata sa traženom kombinacijom reči. U slučaju papirni verzija, pretraživanje po nekoliko stotina hiljada strana može biti skupo i neefikasno.

Mnoga preduzeća već imaju bogatu arhivu. Nekada su pravljene mikrofilmovi da bi se sačuvali svi dokumenti iz prethodnog perioda. Danas je moguće da se skeniranjem papirnih verzija dokumenata kompletna arhiva iz celog poslovanja smesti na jedan *CD* ili *DVD* medijum. Kod skeniranja, dokument se pamti kao slika i nije moguće da se indeksiraju pojmovi. Međutim, savremeni aparati za skeniranje imaju i posebne programe koji mogu da generišu tekstualni sadržaj na osnovu pisanog dokumenta, tako da se dobija elektronska verzija dokumenta koja je pogodna i za indeksiranje i pretraživanje.

Šta se dešava ako nestane struja? Mnogi računari imaju sopstveno baterijsko napajanje i pristup podacima je moguć preko *CD* i *DVD* medijuma ili fleš memorija. I u kancelariji, i na putu, podaci stoje uvek na raspolaganju. Umesto da sa sobom nosite kompletnu papirnu dokumentaciju, prenosni računari mogu da služe za pristup kompletnoj arhivi preduzeća.

Elektronsko poslovanje je dovelo do revolucionarnih promena u poslovanju. Kancelarija bez papira je višestruko ubrzala pristup poslovnim podacima i smanjila troškove. Nažalost, vaši podaci nisu sasvim sigurni. I oni

kojima nije dozvoljen pristup vašim podacima, mogu da koriste savremenu opremu i softver da bi došli do vaših podataka. Zaštita podataka, bez obzira da li su arhivirani ili se prenose preko Interneta, postali su glavni problem poslovanja. Postoje specijalizovane organizacije koje se bave problemom zaštite podataka, od uništenja ili neovlašćenog pristupa. Ako želite da osigurate uspešno funkcionisanje vašeg preduzeća, i vi morate da koristite usluge specijalizovanih organizacija za zaštitu podataka.

Sistemi za upravljanje sadržajem

Sistemi za upravljanje sadržajem (*Content Management System, CMS, e-CMS*) su kompjuterski softverski sistemi koji olakšavaju organizovano stvaranje dokumentacije i drugih sadržaja radi zajedničkog korišćenja i upravljanja podacima od strane većeg broja učesnika u poslu. U užem smislu, ovaj termin se koristi za *Web* aplikacije u kojima se koristi klijentski softver za obradu i stvaranje kompleksnog sadržaja preko *Web* sajta. Ovi sistemi se koriste i za arhiviranje dokumentacije preduzeća kao što su uputstva za rukovanje, tehnička dokumentacija o proizvodima, uputstvima za prodaju, i slično.

Prvi put se pojavio termin "sistemi za upravljanje sadržajem" ili (*content management system, CMS*) 1995. godine kada je firma *CNET* ponudila ovakav sistem za komercijalnu upotrebu. Sistem se koristio za upravljanje sajtovima na Internetu (*website publishing and management systems*). U početku su *CMS* razvijani u samim preduzećima koja su se pojavljivala na Internetu, a koja su i stvarala sadržaj koji je objavljivan na Internetu. Od tada su se ovi sistemi značajno razvili i sada uključuju i druge tehnološke procese, kao što su *Web* portali (*portal systems*), *Wiki* sistemi (*wiki systems*) i *groupware* sistemi (*web-based groupware*).

Portali (*Web* portali) su sajtovi na Internetu koji obezbeđuju razne mogućnosti prilagođene potrebama posetioca sajta kao i usmeravanje ka drugim sadržajima na Internetu. Oni su projektovani tako da koriste distribuirane aplikacija, različit broj i tipove računara i softverskih rešenja, tako da se omogućuje usluga iz velikog broja različitih izvora. Poslovni portali omogućavaju da se radni prostor i oprema zajednički koriste od većeg broja učesnika. Poslovni portali omogućavaju da lični kompjuteri, *PDA* uređaji, i mobilni telefoni budu integralni deo poslovnog sistema.

Sistemi koji se nazivaju *Wiki* sistemi su *Web* sajtovi koji omogućavaju da posetioci dodaju, brišu, menjaju, ili na bilo koji drugi način učestvuju u stvaranju sadržaja na tom sajtu. Često, nije potrebno ni da se registrujete da bi učestvovali u stvaranju sadržaja na tim sajtovima. Prvobitni naziv ovog pojma nastao je od havajske reči "*Wiki*" koja znači "brz". Kasnije se koristi i kao

skraćenica za "*what I know is*" kao ime za mesto na kome se arhivira znanje većeg broja osoba.

Sistemi koji se nazivaju *web-based groupware* obezbeđuju interfejs grupi ljudi da zajednički koristi neku računarsku opremu ili softver (*collaborative software*) sa ciljem da ostvare zajednički cilj ili realizuju posao u kome imaju zajednički interes.

Postoji više tipova sistema za upravljanje sadržajem:

- Sistemi za automatizaciju pravljenja sadržaja dostupnog preko Interneta, kao što je *Wiki* sistem.
- Sistemi za automatizovano upravljanje sadržajem koji se koriste u elektronskom poslovanju.
- Integrirani veliki sistemi za upravljanje sadržajem koji se koriste za upravljanje dokumentacijom i sadržajem dokumentacije preduzeća.
- Sistemi za upravljanje digitalnim medijima, kao što su video, grafika, marketinški materijali, slike, multimedijalne prezentacije (posebno se vodi računa o tome da elektronski zapisi mogu biti lako i nepovratno uništeni).
- Sistemi za upravljanje pisanim materijalima kao što su uputstva za upotrebu, knjige, reference, članci iz novina i stručnih časopisa.
- Sistemi za učenje, i generalno, za obuku preko Interneta.
- Sistemi za stvaranje opšteg sadržaja preko Interneta, kao što su sistemi za generisanje grafika.
- Razni poslovni sistemi, na primer, za pronalaženje sadržaja, analizu podataka, arhiviranje određenih podataka po korisničkim zahtevima, čuvanje i distribucija podataka, kontrolu protoka informacija.

Integralni deo sistemi za upravljanje sadržajem su ne samo računarska oprema već i softver i fajlovi sa podacima i programima.

Postavljanje *Web* prezentacije

Elektronsko poslovanje podrazumeva da postoji *Web* prezentacija vašeg preduzeća na Internetu. To znači da se do vaše Internet prodavnice dolazi preko nekog računara. Računar na kome se nalazi vaša elektronska prodavnica ili koji ima ulogu domaćina preko koga se dolazi do vaše prodavnice zove se *host*. Domaćin vaše *Web* prezentacije označava se kao *Web site host*.

Na početku poslovanja morate da donesete odluku gde će se nalaziti vaša *Web* prezentacija i ko će biti vaš *host*. Od vašeg izbora zavisi koliko će kvalitetna biti vaša prezentacija, a što je uglavnom srazmerno parama koje potrošite za ove usluge. Naravno, oni koji vam pružaju uslugu danas mogu biti

najbolji, a već za par meseci se drastično promeni kvalitet usluge. Kao i sa svim preduzećima, oni koji imaju ekspanziju dolaze u situaciju da ne mogu da izdrže napade konkurencije. Na primer, prevelik broj novih korisnika i nesrazmerno mali broj zaposlenih, novi vlasnik provajdera koga interesuje samo veći profit a ne i kvalitet poslovanja, novi softver koji je nedovoljno testiran ili odlazak ključnih stručnjaka iz provajderskih organizacija su samo neki od razloga da nekada veoma kvalitetno hostovanje postane noćna mora za vaš posao.

U svakom slučaju, odluke koje morate da donesete i objasnite u biznis planu su zašto ste odabrali nekog provajdera, da li ceo posao prepuštate provajderu, da li deo razvoja prodavnice rade i vaši zaposleni, da li želite i imate snage da sopstvenim snagama držite sve ključne poluge vašeg poslovanja na Internetu. Neke odluke će se pokazati kao ekonomičnije rešenje ali manje pouzdano rešenje. Generalno, ukoliko se radi o ozbiljnijem poslu i o većim parama, moraćete da uključite kvalitetnije saradnike u svoj tim.

Ako se radi o malom preduzeću, najbolje je da započnete tako da angažujete preduzeće koje zna kako se radi taj posao. Postepeno, sa razvojem sopstvenog poslovanja, preporučuje se da uključite i svoje saradnike u ceo posao, i da postepeno preuzimate kontrolu nad kritičnim poslovnim aktivnostima a u skladu sa prihodima koje ostvarujete. U tom smislu, izaberite tehnologiju i softverske alate koji su najpogodniji za vaše poslovanje. Na primer, postoje besplatni operativni sistemi i veoma jeftini softverski alati za razvoj ove vrste poslovanja. Ako se brzo razvijate, u jednom trenutku može se dogoditi da to što je besplatno ne može da se koristi za značajno veći promet. Naknadne izmene tehnologije i softvera mogu da budu veoma skupe. Pa ipak, ako je u pitanju malo preduzeće, nemate baš veliki izbor. Sve što ne morate da platite, nemojte bar dok se ne uverite da će se planirano poslovanje odvijati uspešno.

Izbor lokacije, na kojoj će biti vaš domaćin, je još jedno od važnih pitanja na koje mora postojati odgovor u biznis planu. U principu, bolje je da je *host* blizu lokacije gde se nalazi i vaše preduzeće. Prekidi u telekomunikacionim kanalima su normalna pojava, pa telefonska ili lična intervencija mogu da ubrzaju rešenje problema. Zbog toga, još tokom pisanja biznis plana započnite potragu za najboljim rešenjem kod izbora vašeg *Web* domaćina.

Biznis plan za elektronsko poslovanje treba da sadrži ime provajdera koga ste odabrali i način kako planirate da tehnički organizujete ceo posao preko Interneta. Kratko objašnjenje treba da uveri one koji čitaju vaš biznis plan da su vaše odluke ispravne iz ugla uspešnog poslovanja.

Razvoj *Web* sajta

Paralelno sa traženjem odgovora gde će biti vaša Internet prodavnica, počnite sa traganjem za profesionalnom organizacijom ili ekspertom koji bi mogao da uradi vašu prezentaciju. Ako investiciona sredstva nisu dovoljna i za pokrivanje ovih troškova, moraćete sami da uradite svoje prezentaciju. Ništa nije besplatno, pa dok se budete bavili izradom sajta, neki drugi poslovi će ostati nezavršeni. Od tri osnovne opcije, (1) da razvijate samo sopstvenu prezentaciju (*internal development*), (2) da poverite ceo posao nekom drugom (*outsourcing*), ili (3) da parterski uradite ceo posao, preporučujemo da se odlučite za partnersku varijantu. U početnoj fazi (*start-up construction*) možete se odlučiti za jednu varijantu, a u kasnijem poslovanju (*ongoing maintenance*) za neku drugu opciju.

Razvoj prezentacije sopstvenim snagama (*internal development*) podrazumeva da će biznis planom biti predviđeno da postoje zaposleni u vašem preduzeću kojima će to biti jedan od važnijih poslova. To znači da ćete morati da predvidite novčana sredstva za njihove plate, opremu i softver koji je neophodan da biste proizveli i održavali sopstvenu *Web* prezentaciju. To može da bude skuplje rešenje od poveravanja ovog posla nekoj drugoj organizaciji, ali time što sami razvijate i održavate svoj sajt povećavate sopstvenu vrednost i uveravate investitore da ste sposobni i da imate iskustva u elektronskom poslovanju. Dodatni razlog da se odlučite da sami uradite razvoj sajta jeste da poslovanje preko Interneta zahteva brze i česte izmene, a to je uvek lakše ako sami kontrolišete ceo posao. Ako već imate zaposlene koji se razumeju u razvoj *Web* prezentacija, tada ćete brže i lakše da definišete tekući razvoj i upravljanje sadržajima (*content management*).

Poveravanje posla razvoja i održavanja elektronskog poslovanja i *Web* prezentacija podrazumeva da se sve radi izvan vašeg preduzeća (*external development*) i da ste doneli odluku da kupujete od drugih umesto da sami radite (*outsourcing*). Osnovni razlozi zbog kojih možete da donesete ovakvu odluku su u bržem izlasku na tržištu, izbegavanje početničkih grešaka koje postoje dok ne osvojite profesionalnu tehnologiju izrade sajtova, ili angažovanje eksperata koji imaju svoje tajne zbog kojih su jedinstveni na tom tržištu. Ako suština vašeg poslovanja nije u samom sajtu, posvetite se poslu koji znate najbolje da radite, a posao u kome još uvek nemate dovoljno iskustva prepustite drugima. Pri ovome, nemojte da zaboravite da će druge organizacije tehnički da urade ceo posao bolje nego vi sami ali da oni ne znaju kakav sadržaj treba da bude na vašim sajtovima. Sadržaj vašeg Internet izloga morate sami da pravite, zato što to niko ne zna bolje od vas samih.

Između odluke da li da izrada sajtova bude interni ili eksterni posao, od kojih svaka ima svoje prednosti i nedostatke, očigledno je da bi neka

kombinacija partnerstva (*partnering development*) mogla da se pokaže najefikasnijim rešenjem. Stoga, u skladu sa iskustvom koju imaju vaši saradnici, i specifičnostima samog poslovanja, predložite u biznis planu da se zajednički razvijaju *Web* prezentacije.

Izrada *Web* prezentacija se može podeliti na dve faze, zavisno od toga kada se rade.

Izrada *Web* sajta (*Web site construction*) ima četiri faze: (1) početni dizajn, (2) izrada, (3) puštanje u rad i (4) testiranje. I svim fazama su potrebni stručnjaci sa veoma različitim iskustvom i znanjem koje ćete teško naći u sopstvenom preduzeću (na primer, ekspert za strukturiranje sajta, projektovanje aktivnih dinamičkih strana, integracija sa bazom podataka, optimizacija pretraživanja, sigurnosni protokoli). Ako ste vlasnik malog preduzeća ili imate mali budžet za ove aktivnosti, tada ćete prisiliti svoje saradnike da urade ceo posao sami. Veće kompanije će se odlučiti za angažovanje eksternih eksperata, za ceo ili za deo posla, pre svega za one poslove koji ne mogu sami da odrade sa potrebnim kvalitetom i u predviđenom roku.

Održavanje *Web* sajta (*Web site maintenance*) počinje sa završetkom njegove izrade i puštanja u zvanični rad. Održavanje ne podrazumeva samo popravke kada se nešto pokvari. Gotovo svakodnevno će biti potrebne stalne izmene na sajtu i dorade prema zahtevima koje ranije nisu bile predviđene. To nije potpuna revizija sajta, već dorade koje mogu da odrađuju zaposleni. Zavisno od obima promena i svakodnevnih provera ispravnosti rada, mogu biti angažovane i druge organizacije. Ceo posao održavanja možete da poverite ekspertima izvan svog preduzeća; pa ipak, dobro je imati bar jednog zaposlenog koji će održavati vezu između angažovane organizacije i vašeg preduzeća, kako biste stalno kontrolisali funkcionalnost sajta.

Izbor imena domena na Internetu

Ime domena na Internetu je identitet preduzeća. To je adresa preduzeća na Internetu i potencijalno ime za svetski prepoznatljivo ime proizvoda - brend. Ako želite da imate visoku poziciju u elektronskom poslovanju u vašoj oblasti, ime vašeg preduzeća mora jasno da se razlikuje od ostalih na tržištu. Ime domena može da se odredi na osnovu analiza koje ste do sada uradili: spisak reči za misiju i viziju, veoma tražene reči koje ste dobili analizirajući tržište i konkurenciju, karakteristike proizvoda i usluga koje nudi vaše preduzeće. Svakako, pre nego što donesete konačnu odluku, proverite da li već postoji ime domena koje vi želite da izaberete ili neka slična imena (postoje sajtovi koji vam omogućavaju da uradite ovu proveru).

Oni koji žele da zakupe ime za domen na Internetu, to mogu da urade preko akreditovanih organizacija. Svetski globalni domeni imaju u imenu

.com, .biz, .info, .net, .org. Ime domena može da sadrži nacionalni kod kao što je na primer .uk za *United Kingdom*, .au za *Australia*, .jp za *Japan*.

Od akreditovanih organizacija, kod kojih možete da zakupite domen, možete da dobijete i alate koji vam pomažu da izaberete ime domena. Na primer, kada proveravate da li je neko ime domena već zauzeto, dobićete predlog slobodnih imena koja liče na vaš predlog. Neke organizacije mogu da vam ponude pristup bazi podataka u kojoj se nalaze imena registrovanih domena sa detaljima za kontakt i imenom vlasnika. Ako ste izabrali ime domena, i smatrate da je od suštinskog značaja za vaše poslovanje da imate baš to izabrano ime, a domen je već zauzet, možete da zatražite od vlasnika domena da vam ustupi željeno ime. Oni koji su zauzeli ime nerado će se odlučiti da vam ustupe ime, ali ako se ime domena ne koristi, ili je neaktivno, možete da pokušate da otkupite ime domena.

Neke organizacije zakupljuju više različitih imena domena, između ostalog da bi zauzeli sva imena koja liče na njihova. Razlog je jednostavan. Pri kucanju se često napravi greška, engleske reči koje se pišu na jedan način a izgovaraju drugačije, dvostruka uzastopna slova, umetanje crtice u ime domena, su samo neki od razloga da potencijalni kupac umesto dolaska do vašeg sajta ode kod konkurencije. Naravno, ako ste mala firma, to je onda šansa da izaberete ime najvećeg konkurenta i da dobijete posetioce koje bi inače teško privukli u većem broju. Uostalom, mnogi su se obogatili tako što su koristili poznate brendove i uz male slovne izmene u nazivu proizvoda uspeali da prodaju svoj proizvod kao brend.

Finansijska analiza

Novac je najvažniji deo biznisa. Finansijska analiza ili finansijski plan se opisuje u ovom delu e-biznis plana. Engleski termini koji se mogu sresti u vezi sa ovim delom biznis plana su *financial assumptions*, *financial statements*, *financial plan*. Pošto elektronsko poslovanje omogućuje da budete prisutni na svetskom tržištu, čak i onda kada očekujete da će poslovanje biti dominantno na domaćem tržištu, i kako su na domaćem tržištu sve više prisutni strani kapital i internacionalne kompanije, u ovom delu biznis plana biće objašnjeni i engleski nazivi pojmova. Neće biti objašnjavani računovodstveni pojmovi, već samo oni koji su potrebni da bi mogli da uradite sopstveni biznis plan. Definicije pojmova će biti prilagođene širem auditorijumu, da bi razumeli suštinu pojmova, a ne striktnoj terminologiji koja se koristi u ekonomiji. Tačne definicije ekonomskih i računovodstvenih pojmova naučićete u drugim odgovarajućim kursevima.

Finansijska analiza je deo biznis plana koji se najčešće i najdetaljnije proučava. Mnogi investitori, nakon što pročitaju izvršni rezime, idu odmah na ovaj deo biznis plana da bi ocenili koliko vredi vaš biznis. Ono što ih najviše interesuje su gotovinski tok (*cash flow*), investiciona ulaganja (*start-up capital*), ekonomski tok, profit (*profit*) i vreme vraćanja investicije.

Da li je neophodno da budete ekonomista ili stručnjak za računovodstvo da biste uradili ovaj deo biznis plana? Ako ste preduzetnik ili student, i niste se bavili ekonomskim ili računovodstvenim poslovima, a uspešno ste savladali sve zadatke iz prethodnog dela biznis plana, da li to znači da ovaj deo treba da prepustite nekom drugom? Ova i slična pitanja su najčešći razlog da mnogi odustanu od pisanja biznis plana jer pretpostavljaju da je to izvan njihovih mogućnosti. Šta više, mnogi autori biznis planova preporučuju da se finansijska analiza ne radi u okviru biznis plana, verovatno zato što ni sami ne znaju da objasne kako i šta da se piše u ovom delu biznis plana.

Pre nego što odlučite da poverite nekom ekspertu iz ekonomije da vam uradi finansijski deo biznis plana, postavite sebi sledeća pitanja: "Da li neko drugi bolje poznaje vaš biznis od vas samih, a posebno posle analiza tržišta i konkurencije?", "Kako može neko da uradi vaš biznis plan ako ne zna ništa o vašem poslu?" i "Ko treba da obezbedi relevantne podatke na osnovu kojih se radi finansijski plan?". Postoji samo jedan odgovor. Posle svih do sada uspešno urađenih analiza, jedino vi možete da obezbedite podatke na osnovu kojih se radi finansijski plan. I jedino vi, pod uticajem vizije svog poslovanja, možete

da menjate, dodajete, povećavate ili smanjujete neke brojke, sve dok ne dobijete realan finansijski plan.

Danas postoje brojni računarski alati pomoću kojih možete da uradite biznis plan. Od vas se očekuje da unosite brojne podatke u odgovarajuće ćelije neke tabele, a sve ostalo će softver da uradi umesto vas. Ako angažujete nekoga ko se bavi računovodstvom, ovaj deo biznis plana će se svesti na to da diktirate neke brojke, koje će zatim neko drugi da unosi u računar umesto vas.

U ovom delu biznis plana naučićete koji su to podaci potrebni da biste uradili dobar finansijski plan i kako da ih iskoristite. Možete da koristite neki specijalizovani softver za izradu finansijskog plana, ili danas već standardni program *Microsoft Office Excel*.

Ovaj deo knjige nije o računovodstvu ili finansijama. Ako vas to zanima, ako želite da znate šta znače neki računovodstveni termini, to možete da naučite iz drugih kurseva i to znanje će vam sigurno biti korisno u vašem poslovanju. Naravno, svako preduzeće ima saradnike koji se bave računovodstvenim i finansijskim poslovima. Umesto toga, cilj ove knjige je da naučite šta i kako treba da uradite da biste kompletirali vaš biznis plan zato što bez finansijskog plana nema ni biznis plana. Tek sa finansijskim planom, vaš e-biznis plan postaje kompletan, koherentan, dosledan i razumljiv dokument koji treba da uveri čitaoce biznis plana u uspeh vaše poslovne ideje.

Na Internetu možete naći već pripremljene obrasce u koje treba da unesete svoje podatke. Obrasci su najčešće u formi *Microsoft Office Excel* tabela. Svaki obrazac se naziva *spreadsheet template*. Kada popunite tabele, kopiranjem tabela iz programa *Excel* u vaš dokument dobijate sve što je potrebno za biznis plan. Tabele možete da modifikujete ako imate neke specifične zahteve; možete samo da popunjavate podatke i brišete nepotrebne delove u skladu sa potrebama vašeg biznis plana.

Šta je finansijski plan?

Prethodni delovi biznis plana su definisali kako vaše preduzeće ima nameru da posluje u uslovima koji važe na tržištu. Ako je sve što je ranije opisano sinonim za ljudsko telo, tada je finansijski plan sinonim za krvotok koji to telo održava u životu. Bez finansijskog toka, nema ni vašeg preduzeća.

Finansijski plan procenjuje novčana sredstva, i njihov tok, koja su potrebna da bi se realizovao biznis plan. Finansijski plan pokazuje kada će poslovanje postati profitabilno i koji se iznos profita očekuje. Finansijska stanja iskazana u tačno određenoj formi pokazuju strukturu angažovanih novčanih sredstava, kolika finansijska sredstva su potrebna i kada su potrebna, sa ciljem da se posluje uspešno i profitabilno. Finansijski plan sadrži podatke na osnovu kojih

je moguće pratiti ostvarivanje celog poslovanja i koliki je životni vek planiranog biznisa.

Sastavni delovi finansijskog plana su finansijska stanja ali i pretpostavke (*financial assumptions*) na kojima su zasnovani podaci. Uloga pretpostavki je da investitori razumeju šta se krije u brojkama iz vašeg finansijskog plana kao i da sami procenite značaj i uticaj pretpostavki ako se one promene u stvarnom poslovanju u odnosu na plan.

U osnovi pretpostavke mogu biti pouzdane ("*hard numbers*") kao što su kirija za zakup prostora i cena hostovanja (*Web site hosting*). Ove cene se neće bitnije menjati u odnosu na one koje ste dobili dok ste pripremali biznis plan. Neke pretpostavke su rezultat grubih procena i nepouzdatih podataka ("*soft numbers*", meke brojke), kao što su prihodi od prodaje (koji mogu značajnije da se razlikuje nakon nekog vremena poslovanja zbog promena na tržištu) ili projektovane kamatne stope (*interest rate*) i promene valutnih kurseva (vrednost dinar je značajno povećana u odnosu na evro u leto 2006 iako se očekivao kontinuirani pad vrednosti).

Ako želite da uradite realan i kredibilan finansijski plan, tada treba da uradite razumne i konzervativne (više pesimističke) pretpostavke u slučaju kada radite sa manje pouzdanim podacima. To radite ako pravite biznis plan za sebe ili investirate sopstvena novčana sredstva. Ako je biznis plan namenjen za dobijanje povoljnog bankarskog kredita, tada radite sa brojevima koji su povoljniji i koji prikazuju vaše poslovanje u boljem svetlu. Kreditni odbor će sigurno da umanju vaše pretpostavke o prihodima, jer očekuje da ste prikazali vaše poslovanje u najboljem svetlu. Ako ste bili previše iskreni, tada možete da ostanete bez povoljnog kredita jer će investitori dodatno da umanje procenu profita u vašem planu. U svakom slučaju, morate da razumete razloge izbora finansijskih pretpostavki i da ih kontrolišete tokom poslovanja.

Finansijski plan treba da sadrži set ključnih finansijskih veličina koje pokazuju relativan odnos finansijskih stavki. Pošto se preduzeća veoma razlikuju po veličini (mala, srednja, velika preduzeća) i vrsti posla (sezonska, ravnomerni prihodi), teško je upoređivati preduzeća po apsolutnim iznosima. Zato se u biznis planu prikazuju i relativni odnosi na osnovu kojih se može proceniti uspešnost poslovanja. Finansijske stavke koje govore o poslovanju moraju da budu ubedljive za investitore, a to se najlakše postiže korišćenjem standardnih relativnih finansijskih veličina ili procentualnim brojnim vrednostima.

Definicije osnovnih pojmova

Neke od važnijih veličina koje se koriste u biznis planu kada se priprema finansijski plan za dobijanje kredita:

- Odnos dugova prema obavezama: količnik dugoročnih obaveza i obaveza prema vlasnicima kapitala (*debt-to-equity ratio = long-term liabilities / owner's equity*)
- Neto profitna margina: količnik neto profita i ukupnih prihoda od prodaje (*net profit margin = net profit / gross revenue on sales*)
- Stopa povraćaja investicija: količnik neto profita i ukupno uložених sredstava (*return on investment = net profit / total assets*)
- Stopa povraćaja obaveza: količnik neto profita i obaveza (*return on equity = net profit / equity*)

Pre nego što opišemo pojmove koji se pojavljuju u biznis planu, objasnićemo elementarne pojmove neophodne za razumevanje finansijske terminologije.

Kada preduzeće počinje sa radom, neko je morao da uloži neka sredstva, a sva sredstva mogu da se iskažu u novcu. Svrha ulaganja tih sredstava jeste da se vlasnicima vrati to što ulažu u poslovanje (a oni očekuju i da dodatno zarade kroz učešće u podeli profita). Stoga, preduzeće duuguje vlasnicima iznos koji su oni uložili u preduzeće. Vlasnički kapital koji preduzeće duuguje vlasnicima naziva se *owner's equity*. Tokom poslovanja preduzeće pravi troškove i zadužuje se kod nekog drugog, i taj deo duga iskazan u novcu se označava kao *liability*. Ako su vlasnička sredstva i sredstva dobijena iz drugih izvora u novcu, tada preduzeće raspolaže sa novcem sa kojim može da posluju i to su takozvana aktivna sredstva ili aktiva za preduzeće. Ukupna sredstva sa kojima raspolaže preduzeće se nazivaju *asset* i mogu se iskazati formulom:

$$\text{Assets} = \text{Liabilities} + \text{Owner's Equity} \quad (1)$$

Na primer, kada stavite svoj novac kao depozit u banku, vi ste vlasnik tog iznosa koji je se nalazi u banci: vi ste vlasnik (*owner*) a banka ima *liability*, jer se u banci nalaze vaše pare. Za vas je to aktiva (*asset*) a za banku taj iznos je dug. U računovodstvu postoje konta na kojima se evidentira ko je vlasnik a ko duuguje kroz evidenciju duuguje-potražuje, ili aktiva-pasiva. Svaka država zakonom propisuje kako se vodi ova evidencija. Za potrebe biznis plana, vi ne treba da se bavite knjigovodstvom ali svakako morate da znate osnovne pojmove na osnovu kojih možete da uradite finansijski plan.

Iako svaka država može drugačije da definiše razne finansijske pojmove, postoje organizacije koje predlažu standarde. Tako na primer *International Accounting Standards Board (IASB)* daje sledeću definiciju za *liability* i vezu između *equity* i *asset*: A **liability** is a present obligation of the enterprise arising from past events, the settlement of which is expected to result in an outflow from the enterprise of resources embodying economic benefits. **Equity** is the residual interest in the **assets** of the enterprise after deducting all its liabilities.

Iznosi koji se duguju ili potražuju mogu da budu dugoročne i kratkoročne obaveze (i kako takve se posebno ističu u bilansu uspeha). Na primer kratkoročne ili tekuće obaveze su one koje moraju da budu podmirene u roku koji nije duži od godinu dana (*current liabilities*). Na primer, to su plate radnika koje se isplaćuju svakog meseca, takse državi svaka tri meseca, doprinosi za socijalnu zaštitu – svakog meseca, rate za otplatu kupljene opreme – mesečno ili kvartalno.

Dugoročne obaveze (*long-term liabilities*) su one koje ne morate da isplatite u roku od godinu dana. Na primer, obaveze prema partnerima, obaveze sa dužim rokom otplate.

Obaveze koje nemaju precizno definisanu vrednost ili vreme do kada treba da se isplate nazivaju se *provision*.

Na osnovu prethodno definisanih pojmova, može da se objasni kako da se izračunaju relativne finansijske veličine iz biznis plana.

Odnos dugova prema obavezama (*debt-to-equity ratio, D/E*) dobija se kada se iznos svih dugoročnih obaveza (*long-term liabilities*) podele sa obavezama prema vlasnicima (*owner's equity*). Ova stavka u biznis planu pokazuje kolika je snaga preduzeća kroz ocenu u kojoj meri vlasnički kapital učestvuje u aktivu, odnosno u potrebnim sredstvima da bi preduzeće poslovalo. U ovom slučaju pojam dugova (*debt*) sastoji se od ukupnih sredstava koja moraju da stoje na raspolaganju preduzeću. To znači da preduzeće duguje ta sredstva vlasnicima preduzeća (iskazan vlasničkim ulogom) ali i svim ostalim kod kojih uzima novčanu obavezu za potrebe poslovanja.

Oni koji nisu familijarni sa računovodstvenim pojmovima biće verovatno zbunjeni kada se jedna ista brojna stavka pojavljuje i kao potraživanje i kao dugovanje. Na primer, vlasnik kapitala potražuje od preduzeća vlasnički ulog, a preduzeće duguje taj isti iznos vlasniku. Da li se u definiciji neke finansijske veličine pojavljuje pojam duga ili novčanog potraživanja zavisi od toga da li se posmatra iz ugla preduzeća ili nekoga ko je izvan preduzeća. Na primer, u biznis planu, investitor želi da vidi koliko para mora da uloži i koliko može da zaradi kada mu se vrati ulog, banka želi da vidi u kom procentu bankarski kredit učestvuje u poslovanju i kakve su garancije da će kredit biti vraćen, menadžerski tim je zainteresovan za visoke lične prihode ili učešće u dobiti.

Za izračunavanje neto profitne margine potrebno je da odredite neto profit i ukupne prihoda od prodaje. Profitna margina može da se izračuna korišćenjem formule:

$$\text{Profit margin} = \text{Net income before tax and interest} / \text{Revenue} \quad (2)$$

Profitna margina (*profit margin*) se dobija kada se neto prihodi (pre nego što su plaćene takse a što je označeno sa *net income before tax and interest*) podele sa ukupnim prihodima (*revenue*). U literaturi se mogu sresti i drugačije

definicije ili nazivi pojmova. Na primer, za profitnu marginu se koristi i (*net profit margin*), umesto *net income* koristi se (*net profit*), a umesto *revenue* koristi se (*gross revenue on sales*).

Brojni primer profitne margine: ako pekara prodaje hleb po ceni od 20 dinara, svi troškovi proizvodnje su 12 dinara, i potrebno je da se plati 4 dinara na ime raznih dažbina, tada je neto prihod $20 - 12 = 8$ dinara a ukupni prihodi su 20 dinara; profitna margina je $8/20 = 0.4$, što iskazano u procentima iznosi 40%.

Profitna margina pokazuje kakva je cenovna politika preduzeća i njene sposobnosti da kontroliše cenu proizvoda. Ona mora da bude u skladu sa analizom tržišta i strategijom cena koja se dobija u analizi konkurencije. To znači da finansijski plan nije nezavisna celina već se stalno prepliće sa prethodno opisanim sadržajem. Ako finansijski podaci nisu usklađeni sa analizama tržišta i konkurencije, kao i misijom, to će iskusni investitori lako uočiti i ceo vaš plan gubi kredibilitet.

Povraćaj investicije se iskazuje sa više pojmova koji imaju različite nazive sa ciljem da se odredi koliko iznosi profit u odnosu na uložena sredstva. Neki od engleskih pojmova i skraćenica koji se koriste su: *Rate of Return (ROR, RoR)*, *Return on Investment (ROI, RoI)*, *rate of profit*, *rate of return* ili samo *return*. Računa se tako da se iznos koji ostaje kao neto profit podeli sa iznosom koji je investirano u posao. Profit je ako je iznos pozitivan (*net profit, gain, net income*), a gubitak je ako je negativan (*loss*). Kao iznos investicija, najčešće se koristi iznos ukupnih ulaganja (*total assets*). Iako se izračunava kao količnik dva broja, uglavnom se iskazuje kao procentualni iznos.

Povraćaj investicije ne pokazuje koliko dugo će investirana sredstva biti zadržana u poslovanju. Međutim, često se iskazuje kao godišnja stopa povraćaja za tekuću kalendarsku ili fiskalnu godinu (na primer od 1. jula prethodne godine do 1. jula ove godine).

Stopa povraćaja investicija se koristi zato što pokazuje koliko se zaradi ili izgubi po jedinici uložених sredstava. Na primer, ako u jedan posao uložite 1000 evra a zaradite 50 evra, a u drugi posao uložite 100 evra i zaradite 20 evra, tada je prvi posao doneo veći profit od drugog u apsolutnom iznosu (50 evra u odnosu na 20 evra). Međutim, prvi posao ima znatno manju profitnu stopu (5% u odnosu na 20%). Svakako da će svaki investitor radije uložiti svojih 1000 evra u 10 poslova sa profitnom stopom od 20% umesto u jedan posao sa profitnom stopom od 5%. Investitori se neće baviti izračunavanjem na osnovu podataka iz vašeg biznis plana, i zato je dobro da vaš biznis plan sadrži ovaj iznos u procentima. Svakako, izvršni rezime je mesto u kome ovaj podatak takođe treba da se ponovo napiše i eventualno ukratko objasni kako ste do njega došli.

Stopa povraćaja obaveza (*return on equity*) obaveza dobija se kada se neto profit podeli sa obavezama prema vlasnicima (*net profit / equity*). Koriste se sledeći termini: *return on equity*, (*ROE*), *Return on common Equity*, *Return on average common equity*. Za izračunavanje se koristi sledeća formula:

$$ROE = \text{net profit} / \text{equity} \quad (3)$$

U nekim formulama se umesto neto profita koristi neto prihod, a umesto *equity* koristi se prosečna vrednost akcija. Ova stopa služi kao mera koliko preduzeće koristi ostvarenu zaradu u ponovno investiranje da bi se ostvarila dodatna zarada.

Kredibilitet vašeg biznis plana biće veći ako vaše finansijske podatke uporedite sa podacima uspešnih kompanija u industrijskoj oblasti u kojoj će se odvijati vaše poslovanje. Svakako, što je očekivani profit veći očekuje se i veći rizik ulaganja. To znači da mala profitna stopa i veliki rizik mogu da umanje vaše šanse da neko investira u vaše poslovanje. S druge strane, visoka profitna stopa i mali rizik mogu da budu znak da ste izostavili neke važne detalje iz biznis plana. Visok profit i visok rizik vas upućuje da se obratite biznis anđelima ili investitorima koji se zovu *venture capitalist*. Od dobijenih podataka u finansijskom planu zavisi za koga će biti rađen biznis plan.

Finansijska stanja

Deo u finansijskom planu sa konkretnim brojnim podacima započinje sa budžetom koji je potreban da se započne poslovanje (*start-up budget*). Potrebno je da se prikažu svi troškovi koji su potrebni pre nego što bude prodat bar jedan komad proizvoda, ili bilo koja usluga, i preduzeće ostvari prvi prihod. Nakon toga se tabelarno prikazuju prihodi i rashodi, bilans stanja, tok novca i ekonomski tok. Prikazujete finansijski plan za prvih nekoliko godina poslovanja počev od dana kada završi *start-up* faza. Nemojte da prikazujete za više od tri godine ako se radi o elektronskom poslovanju, jer će najverovatnije u tom periodu doći do značajnih promena na tržištu koje ni najveći svetski eksperti ne bi mogli da predvide u vreme pisanja biznis plana.

Zavisno od prirode poslovanja, tabele mogu biti detaljnije ili samo sa najvažnijim podacima. U svakom slučaju, dobro je da imate detaljne finansijske podatke, koje nećete priložiti uz biznis plan ali ćete moći da prikazete ako to bude naknadno traženo. Ako naknadno budete pravili detaljnu specifikaciju koju morate da pokažete na zahtev investitora, biće vam potrebno puno vremena da se uklopite u već postojeće podatke. Ono što mora da se prikaže u biznis planu jesu vremena kada ostvarujete prodaju i količinu prodatih proizvoda ili usluga, prihode koje ostvarujete na godišnjem nivou, troškovi koje ćete imati sa vremenima kada treba da se pokriju obaveze. Ako potražujete značajna finansijska sredstva iz više različitih izvora, tada iznos i

vremena kada su potrebna moraju da budu detaljno objašnjena u finansijskom delu biznis plana.

Početni budžet

Početni budžet (*start-up budget*) je neophodan da biste započeli novo poslovanje. Pre nego što se obavi prodaja prvog proizvoda ili usluge, morate da potrošite neka sredstva da biste proizveli proizvod i kasnije nastavili sa proizvodnjom. Svi troškovi se prikazuju u tabeli kao što je Tabela 1. U te troškove spadaju, na primer, nameštaj, računarska oprema, licencirani softver, oprema za proizvodnju, takse i troškovi za dobijanje dozvola, prevozna sredstva. Kada se radi o elektronskom poslovanju, tu se navode i troškovi razvoja *Web* sajta, usluge provajdera za korišćenje Interneta.

Naravno da nije potrebno da prikazujete sve stavke u ovu tabelu, već zbirno sve troškove grupisane po nameni. Na primer u Tabeli 1 su posebno razdvojeni troškovi za rad na razvoju softverskog proizvoda, a posebno opreme i infrastrukture za elektronsko poslovanje (EP). Troškovi za opremu su posebno izdvojeni zato što se taj iznos koristi za amortizaciju opreme. U posebnoj tabeli evidentirajte sve troškove pojedinačno, a u biznis planu prikazujete samo zbirne cifre. Ako sva oprema ima isto vreme otpisa, onda možete da imate jedan zbirni podatak. Ako imate više vrsta opreme sa različitim rokom obezvređenja, dobro je da ih iskažete u posebnim grupama. Kada budete radili proračun amortizacije, koristićete ove podatke za automatizovan proračun umesto da stalno prepisujete cifre.

Tabela 1. Predračunska vrednost investicija i izvori finansiranja.

	Investicije		Izvori finansiranja		
			Kredit	Sopstvena sredstva	Ukupno
	1	2	3	4	5
I	Osnovna sredstva		12 500	52 500	65 000
	Oprema		0	5 700	5 700
	Razvojni rad		12 500	39 800	52 300
	Troškovi pripreme EP		0	6 000	6 000
	Ostalo		0	1 000	1 000
II	Obrtna sredstva		0	52 210	52 210
	-				
III	Ukupno (I+II)		12 500	104 710	117 210
	%		11	89	100

Ako tek treba da uradite pojedine aktivnosti, najverovatnije da nećete imati tačne podatke. Međutim, procenite iznose na osnovu poznavanja postojećeg poslovanja. Na primer, ako razvijate posebnu aplikaciju, verovatno već imate prikupljene ponude od preduzeća kod kojih možete da kupite tu uslugu. Obavezno prikažite sve troškove, uključujući PDV (porez na dodatu vrednost), carinske troškove, troškove transporta, a ne samo cenu opreme.

U prethodnoj tabeli, planirano je da se veći deo finansira iz sopstvenih sredstava a samo 11% se planira kao bankarski kredit. Ako tražite kredit od banke, možete da predvidite da će deo sredstava, na primer trećina, biti finansiran iz kredita ali nikako da svih 100% investicionih sredstava dobijete od banke. Ako niste spremni da sami uložite u svoj posao, nemojte da očekujete da će neko drugi to da uradi umesto vas.

U tabeli se pojavljuje i stavka obrtna sredstva. Za sada ostavite ovo polje prazno. Naknadno, kada budete uradili detaljan plan proizvodnje i prodaje, izračunajte i ovaj iznos i popunite celu tabelu.

Prihodi i rashodi

Stavke prihoda i rashoda (*income and expense statement, I&E statement*) se često nazivaju budžetom preduzeća. Primer izračunavanja ukupnih prihoda dat je u Tabeli 2. Iznosi u tabelama treba da budu u onoj valuti u kojoj se očekuje

dominantan prihod ili trošak. Za računovodstvene potrebe se uvek koristi nacionalna valuta, ali za biznis plan je bolje da bude u valuti u kojoj ćete lako da pratite poslovanje. Time izbegavate da promene valuta bitnije utiču na vaš biznis plan.

Tabela 2. Formiranje ukupnog prihoda.

	Opis proizv.	Jed. mer.	Godine								
			1			2			3		
			god. kol.	cena	prihod	god. kol.	cena	prihod	god. kol.	cena	prihod
0	1	2	3	4	3x4	6	7	6x7	9	10	9x10
1	Art 1	kom.	450	110	49 500	750	100	75 000	1 100	100	110 000
2	Art 2	kom.	220	220	48 400	500	200	100 000	800	200	160 000
3	Art 3	kom.	80	440	35 200	170	400	68 000	220	400	88 000
4	Obuka	sati	100	100	10 000	780	90	70 200	1 500	70	105 000
5	Kons.	sati	100	100	10 000	780	90	70 200	1 500	70	105 000
	Ukupno				153 100			383 400			568 000

Podebljanim brojevima su napisani oni brojevi koje unosi onaj ko piše biznis plan. Na osnovu analize tržišta i konkurencije, približno su određene količine proizvoda koje bi mogle da budu prodane svake godine. To su tri artikla kao proizvodi, jedna usluga obuke i jedna stavka kao konsultantske usluge. Prihodi po pojedinim proizvodima se automatizovano izračunavaju, kao i ukupni godišnji prihodi. Mogu se koristiti specijalizovani programi ili standardni program *Microsoft Office Excel*.

Primer izračunavanja direktnih troškova dat je u Tabeli 3. Pošto su količine proizvoda i broj sati usluga uneti u prethodnoj tabeli, potrebno je samo da se odrede direktni troškovi po jedinici proizvoda ili po satu usluge. Zbog toga su u tabeli debljim brojevima označeni samo oni koje se unose, jer se svi ostali brojevi u tabeli ili automatski preuzimaju iz prethodne tabele ili se izračunavaju na osnovu unetih formula.

Tabela 3. Direktni materijalni troškovi.

	Opis proizv.	Jed. mer.	Godine								
			1			2			3		
			god. kol.	cena	prihod	god. kol.	cena	prihod	god. kol.	cena	prihod
0	1	2	3	4	3x4	6	7	6x7	9	10	9x10
1	Art 1	kom.	450	30	13 500	750	30	22 500	1 100	30	33 000
2	Art 2	kom.	220	30	6 600	500	30	15 000	800	30	24 000
3	Art 3	kom.	80	40	3 200	170	40	6 800	220	40	8 800
4	Obuka	sati	100	10	1 000	780	10	7 800	1 500	10	15 000
5	Kons.	sati	100	10	1 000	780	10	7 800	1 500	10	15 000
	Ukupno				25 300			59 900			95 800

Osim direktnih troškova, postoje i drugi troškovi koji ne zavise od broja proizvedenih proizvoda. Neki od tih troškova mogu da budu, na primer: za struju, komunalne usluge, kablovski Internet, telefon, kancelarijski materijal, sredstva za higijenu, gorivo za kola, poštanske troškove, zakup parking prostora, reprezentaciju. Ukoliko postoji neki trošak koji je značajnije veći u odnosu na ostale, dobro je da se on posebno evidentira. Biznis plan će zahtevati da korigujete brojke u skladu sa promenama na tržištu. Kada budete radili analizu rizika, moći ćete da srazmerno smanjite broj prodatih proizvoda i tada ćete smanjiti i prihode i rashode. Međutim, fiksni troškovi se neće promeniti. Prihodi će se smanjiti relativno više nego ukupni troškovi, a što je nepovoljnije za poslovanje.

Prihodi i troškovi se prikazuju po godinama, iako možete da ih iskažete i detaljnije, po mesecima na primer. Za elektronsko poslovanje se preporučuje da se analizira period do tri godine. Ako je ovaj period nedovoljno dug da vrati uložena sredstva i da se prikaže da je ceo posao profitabilan, možete da povećate broj godina u biznis planu. Naravno, morate biti oprezni u zaključcima, jer teško da će neko ko čita biznis plan prihvatiti kao uverljive podatke o poslovanju za duži period.

Kada su troškovi u pitanju, ne treba da zaboravite troškove radne snage, za amortizaciju opreme koju koristite, ili kamate od kredita. Troškovi za plate radnika, ili stimulativne isplate menadžerskom timu, mogu bitno da utiču na poslovanje. Na primer, planirajte onoliko zaposlenih koliko je to potrebno za planirani obim poslovanja. Ako se posao bude razvijao bolje od planiranog, zaposlićete dodatno osoblje, ali ako se ne odvija kako treba, procenite gde možete da smanjite troškove za rad a da to ne ugrozi poslovni proces. Ako

svim zaposlenima smanjite plate, oni najsposobniji će otići i tada rizikujete kontinuitet poslovanja.

U tabelama za troškove rada treba da unesete broj zaposlenih i njihove plate. Ne zaboravite da na platu dodate troškove za poreze i doprinose (73% u 2005. godini). Za amortizaciju već imate cenu opreme, i treba da odredite samo broj godina otplate. Podatke za troškove otplate kamate na kredite možete da dobijte od banaka i da samo unesete u odgovarajuće ćelije tabela.

Bilans uspeha

Bilans uspeha (*balance sheet*) pokazuje finansijsko stanje vašeg preduzeća tačno određenog dana, na primer poslednjeg dana u kalendarskoj ili fiskalnoj godini (31. decembar). To nije prikaz poslovanja za period vremena (na primer godine dana). U suštini, to je stanje kada na kraju godine "povučete crtu" i izračunate šta ste imali i šta ste zaradili i koliko potrošili do tog dana.

Bilans uspeha sadrži ostvarene prihode i sve troškove do dana izrade bilansa. Kada se od ukupnih prihoda od prodaje oduzmu troškovi proizvodnje (na primer, za materijal koji se koristi u proizvodnji, za plate radnicima) ostaje bruto profit. To je zarada koju je donelo poslovanje. Kada oduzmete dodatne troškove kao što su troškovi za marketing i opšti administrativni troškovi, dobijate neto operativni profit. Kada od neto operativnog profita oduzmete amortizaciju i kamate koje plaćate za kredite, dobijate neto profit pre oporezivanja. Ako je ovaj profit pozitivan, plaćate porez na dobit koji je specifičan za svaku državu. U Tabeli 4 ovaj porez je bio 10%. Ako imate gubitak, ne plaćate porez na dobit jer ga niste ni imali. Posle odbijanja poreza, ostaje neto profit. To je ono što je preduzeće zaradilo prethodnom periodu a do dana kada ste izradili bilans uspeha.

Bilans uspeha u biznis planu sadrži sve godine do kada očekujete da će biti vek preduzeća. U principu, dovoljno je da uradite do perioda do kada se ostvari povraćaj investicija.

Ako nemate iskustvo sa pisanjem biznis plana, da li znate kako da popunite tabelu bilansa uspeha? U suštini, ova tabela treba da se popuni automatski na osnovu prethodno prikupljenih podataka. Ako radite u programu, kao što je *Microsoft Office Excel*, tada jedino što treba da uradite jeste da svakoj ćeliji tabele odredite odakle se dobija podatak. Na primer, prihode od prodaje ste dobili kada ste pravili Tabelu 2. Zbirne cifre prihoda na kraju svake godine treba da se pojave u prvoj vrsti Tabele 4 sa bilansom stanja u odgovarajućim kolonama za svaku godinu. Direktne troškove za materijal izračunali ste i prikazali u Tabeli 3. Sada je potrebno da se ti podaci pojave u svakoj ćeliji za direktne materijalne troškove po godinama. Program vam omogućava da u ćelijama Tabele 4 sa biznis uspehom napišete u kojoj se tabeli i u kojoj ćeliji te

tabele nalaze podaci a on će automatski da iskopira novčani iznos. Ako budete menjali podatke o prodaji, na primer smanjite broj prodatih proizvoda, tada će *Excel* automatski da promeni iznos prihoda u svim tabelama koje koriste taj podatak.

Korišćenje programa značajno olakšava da radite dodatne analize, kao što je analiza rizika. Umesto da svaki put kada promenite neki podatak, na primer cenu materijala za direktnu proizvodnju, ponovo računate i prepisujete veliki broj cifara, to će program *Excel* da uradi umesto vas. To znači da vi ne popunjavate tabelu sa bilansom uspeha, već prethodne tabele u kojima ste odredili potrebne podatke kao što su broj prodatih proizvoda, broj sati usluge, cena proizvoda, cena direktnog materijala, administrativni troškovi, broj radnika i njihove neto plate.

Ako angažujete eksperta za izradu finansijskog plana, on će od vas da traži da mu date podatke koje smo već naveli, na primer, broj prodatih proizvoda ili cenu radnog sata. On će te podatke da unese u pripremljene tabele, a zatim će da vam preda finansijski plan koji je uradio program. Ako niste zadovoljni dobijenim rezultatima, tražićete da se promene neke podaci i ponovo platiti daktilografske usluge po ceni eksperta za finansije. Na Internetu možete naći već pripremljene tabele u koje treba da unesete svoje podatke.

Ako angažujete eksperta, i plaćate ga kao eksperta, tada iskoristite njegovo znanje za izradu strategije i savete kako da na osnovu tržišnih zakona ostvarite što veći profit, a ne da plaćate daktilografske usluge. Ako ste student, ili preduzetnik, tada je dobro da sami popunite tabele. Popunjavajući finansijske tabele razumećete i gde su vaše slabosti ili prednosti, koji proizvodi imaju najviše šansi da ostvare najveći profit ili ko su vaši primarni kupci. Kroz izradu finansijskog plana dobićete bolji uvid u to šta donosi samo poslovanje, tim pre ako ste se do sada bavili izradom svog proizvoda a ne i time kako da zaradite na svojim idejama. Ovaj deo biznis plana treba da vam pomogne da saznate kako da zaradite koristeći svoje znanje, umeće i iskustvo.

Tabela 4. Bilans uspeha.

	ELEMENTI	Godine veka projekta			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
1	Prihodi od prodaje	0	153 100	383 400	568 000
2	Direktni troškovi (a + b + v)	0	46 256	89 160	144 494
a	Troškovi direktnog materijala	0	25 300	59 900	95 800
b	Troškovi rada	0	16 608	24 912	41 520
v	Ostali direktni troškovi	0	4 348	4 348	7 174
3	Bruto profit (1 – 2)	0	106 844	294 240	423 506
4	Operativni troškovi (a + b)	0	5 500	11 000	17 000
a	Troškovi prodaje i marketinga	0	1 000	5 000	10 000
b	Opšti i administrativni troškovi	0	4 500	6 000	7 000
5	Neto operativni profit (3 – 4)	0	101 344	283 240	406 506
6	Ostali troškovi (a + b)	0	1 900	9 088	8 619
a	Amortizacija	0	1 900	1 900	1 900
b	Kamata	0	0	7 188	6 719
7	NETO PROFIT pre oporezivanja (5-6)	0	99 444	274 153	397 887
8	Porez na dobit (10% x 7)	0	9 944	27 415	39 789
9	NETO PROFIT (GUBITAK) (7 – 8)	0	89 500	246 737	358 099

Obrtna sredstva

Obrtna sredstva pokazuju koliko novca morati da bude stalno angažovano u tekućem poslovanju preduzeća. Potrebna trajna obrtna sredstva su, u najvećem broju slučajeva, veća od prihoda od tekućeg poslovanja. Godišnje potrebe pojedinih pozicija u obračunu obrtnih sredstava se izračunavaju za godinu u kojoj je investicija kompletno ostvarena, odnosno u godini punog korišćena kapaciteta.

Na primer, ako je godišnji vek poslovanja tri godine, tada se sve stavke u proračunu obrtnih sredstava računaju u odnosu na drugu godinu poslovanja. U Tabeli 5 je prikazan primer proračuna obrtnih sredstava.

U koloni godišnjih potreba su preuzeti podaci iz prethodnih tabela i to za drugu godinu poslovanja. Ove podaci se ne unose već se automatski prenose kada se izračunaju u prethodnim tabelama, u slučaju kada se koriste programi kao što je *Excel*.

Tabela 5. Obračun obrtnih sredstava.

	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Broj dana vezivanja	koef. obrtaja	Potrebna trajna obrtna sredstva
1	Zalihe sirovina i materijala	59 900	4	90	665.56
2	Zalihe nedovršene proizvodnje	89 160	5	72	1 238.33
3	Zalihe gotovih proizvoda	89 160	45	8	11 144.98
4	Potraživanja	568 000	30	12	47 333.33
5	Sredstva na računu	383 400	2	180	2 130.00
A	Potrebna trajna obrtna sredstva (1 do 5)				62 512.20
6	Dobavljači	59 900	30	12	4 991.67
7	Amortizacija	1 900	180	2	950.00
8	Plate radnika	24 912	30	12	2 076.00
9	Obaveze iz dobiti	27 415	30	12	2 284.61
B	Izvori iz tekućeg poslovanja (6 do 9)				10 302.27
V	Investicije u obrtna sredstva (A – B)				52 209.93

Jedini podaci koji treba da se unesu su broj dana vezivanja.

Koeficijent obrtaja se dobije kada se 360 podeli sa brojem dana vezivanja (360 je približno broj dana u godini). To znači da se i podaci u toj koloni automatski izračunavaju.

Brojni podaci u poslednjoj koloni se dobijaju kada se podaci iz kolone godišnjih potreba podele sa brojem u koloni sa koeficijentom obrtaja.

Broj dana vezivanja nije proizvoljan. U Tabeli 6 je objašnjeno kako se određuju ovi dani.

Tabela 6. Broj dana vezivanja kod obračuna obrtnih sredstava.

	Vrste obrtnih sredstava	Broj dana vezivanja
1	Zalihe sirovina i materijala	od nabavke sirovina do proizvodnje
2	Zalihe nedovršene proizvodnje	od započinjanja do završetka proizvodnje
3	Zalihe gotovih proizvoda	od proizvodnje do prodaje
4	Potraživanja	od prodaje do naplate (najviše 45)
5	Sredstva na računu	koliko dana novac stoji na računu (1 ili 2)
6	Dobavljači	od nabavke sirovina do plaćanja (najviše 45)
7	Amortizacija	najviše 180
8	Plate radnika	30
9	Obaveze iz dobiti	30

Gotovinski tok

Gotovinski tok (*cash flow*) je razlika između ostvarenih prihoda i troškova za određeni vremenski period. Kaže se da je gotovinski tok mera koliko je neko "preduzeće zdravo". Ako su neto prilivi pozitivni, to znači da poslovanje proizvodi priliv sredstava. Kako će dobijena sredstva biti iskorišćena, to se ne iskazuje u tabeli za gotovinski tok. Primer tabele sa gotovinskim tokom je Tabela 7.

U tabeli su iskazani neto prilivi koji se koriste da se izračunaju relativne finansijske veličine. Osnovna svrha ove tabele jeste da se vidi da li poslovanje troši vlasnički ulog ili stvara prihod iz koga će i vlasnici dobiti svoj deo kroz dividende ili na neki drugi način. Ako je u dužem vremenskom periodu gotovinski tok negativan, tada to znači da možda preduzeće neće moći da posluje pa ni da obavlja aktivnosti koje mogu da stvaraju prihod preduzeću. Ako preduzeće ima veliki iznos na računu u dužem periodu, to znači da kapital stoji neiskorišćen i da menadžerski tim ne zna da upravlja finansijskim sredstvima. U osnovi, ako preduzeće ima veliki iznos gotovine koja mu nije potrebna za tekuće poslovanje, tada se očekuje da se taj kapital uloži u poslovanje koje će ga uvećati. Ako se novac investitora ne koristi za stvaranje profita, već stoji na računu preduzeća, tada treba da se očekuje da investitori uzmu svoj ulog. Ili, ako imate puno gotovine na računu a podigli ste kredit kod banke, to znači da nepotrebno plaćate kamate i trošite osnivački ulog umesto da ga oplodujete.

Čak i kada su prihodi i troškovi takvi da bilans uspeha pokazuje da ste pozitivni i da stvarate profit, to još uvek ne znači da imate preduzeće koje je sposobno da se održi na tržištu. Ako vi morate odmah da platite za materijal kao i radnike, a vama ne plaćaju oni kojima prodajete proizvod ili uslugu, vrlo brzo ćete morati da zaustavite poslovni proces zato što ne možete da ispunite svoje obaveze. Ništa vam ne pomaže što imate i tržište i kupce koji žele da kupe vaš proizvod, ako niste naplatili od kupaca pre nego što vi morate da platite sopstvene obaveze. Gotovinski tok ima zadatak da pokaže da li možete da obavljate svakodnevne poslove i da imate dovoljno "keš novca" u ruci i da prihodi (*inflow*) veći od rashoda (*outflow*) .

Tabela 7. Gotovinski tok.

	ELEMENTI	Godine veka projekta			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
I	UKUPNI PRILIVI	117 210	153 100	383 400	568 000
1	Ukupni prihod	0	153 100	383 400	568 000
2	Izvori finansiranja (a + b)	117 210			
a	Sopstvena sredstva	104 710			
b	Tuđa sredstva	12 500			
3	Ostatak vrednosti (a + b)				
a	Osnovna sredstva				
b	Obrtna sredstva				
II	UKUPNI ODLIVI	117 210	61 700	127 575	201 283
4	Investicije (a + b)	117 210			
a	Osnovna sredstva	65 000			
b	Obrtna sredstva	52 210			
5	Poslovni rashodi	0	51 756	100 160	161 494
6	Porezi iz dobit	0	9 944	27 415	39 789
7	Obaveze prema izvorima finansiranja	0	0	0	0
III	NETO PRILIVI (I-II)	0	91 400	255 825	366 717

Može da se dogodi da vam investitor zatraži da prikazete gotovinski tok po mesecima a ne samo godišnje. Ako u dužem vremenskom periodu imate negativan neto priliv (što znači da vam nedostaju finansijska sredstva), to je znak za uzbunu i hitno traženje izlaza iz teške situacije. Naravno da uvek možete da podignete kredit kod banke da biste pokrili minus na računu, ali tada imate dodatni trošak za kamate a morate i da imate garancije da ćete da vratite pozajmljeni novac. Ako ste stavili kuću ili stan pod hipoteku da biste dobili kredit, a vreme negativnog priliva se produžava tako da ne možete da plaćate bankarske rate, ostaćete bez imovine, celog poslovanja i šanse da povratite izgubljeni novac. Ništa ne vredi što imate savršen biznis plan, perspektivno tržište, dobar proizvod. Zato je analiza gotovinskog toka veoma bitan deo finansijskog plana.

Prednosti elektronskog poslovanja su u tome da često nemate problem sa gotovinskim plaćanje. Naime, ako se prodaja obavlja preko Interneta, kupac prvo mora da uplati elektronskim putem za proizvod ili uslugu pa tek onda vi

vršite isporuku ili uslugu. Uobičajeno je da kupac prvo plati pa vi tek onda pravite troškove. U svakom slučaju, ako vaše poslovanje nema velike probleme sa gotovinskim tokom, to je izvanredna karakteristika koju obavezno istaknite u biznis planu.

Ekonomski tok

Ekonomski tok u biznis planu pokazuje profitabilnost projekta: koliko biznis generiše gotovine kada se isključe izvori finansiranja. U Tabeli 8 je dat primer ekonomskog toka.

Tabela 8. Ekonomski tok.

Elementi		Godine veka projekta			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
I	Ukupni prilivi	57 910	209 110	437 510	620 210
1	Ukupni prihod	0	153 100	383 400	568 000
2	Ostatak vrednosti projekta	57 910	56 010	54 110	52 210
	Osnovna sredstva	5 700	3 800	1 900	0
	Obrtna sredstva	52 210	52 210	52 210	52 210
II	Ukupni odlivi	52 210	115 810	183 585	259 193
3	Investicije	52 210	54 110	56 010	57 910
	Osnovna sredstva	0	1 900	3 800	5 700
	Obrtna sredstva	52 210	52 210	52 210	52 210
4	Poslovni rashodi	0	51 756	100 160	161 494
5	Obaveze iz dobiti	0	9 944	27 415	39 789
III	Neto prilivi (I – II)	5 700	93 300	253 925	361 017

Kao i u slučaju sa prethodnom tabelom, i tabela sa ekonomskim tokom preuzima sve brojne podatke iz već ranije popunjenih tabela. Podaci o prihodima i rashodima, osnovnim ili obrtnim sredstvima su ranije izračunati.

Vreme povratka investicionih ulaganja

Vreme povratka investicionih ulaganja pokazuje za koliko godina će sredstva uložena u biznis da se povrate; u kom periodu će da otplati sami sebe. Primer izračunavanja vremena povratka investicija dat je u Tabeli 9.

Tabela 9. Vreme povratka investicionih ulaganja.

Godina u veku projekta	Investicije		Neto primici u poslovanju		nepokriveni deo investicije (5 – 3)
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
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

Iz primera se vidi da su investiciona sredstva praktično vraćena na kraju prve godine. Druga godina generiše značajan profit a treća već ulazi u period konstantnih prihoda.

Završna analiza finansijskog plana

Kada uradite sve tabele u finansijskom planu, ostaje da uradite još nekoliko zadataka da bi biznis plan bio kompletan.

Deo finansijske analize treba da se unese u izvršni rezime. Zavisno od toga kome je namenjen biznis plan, finansijski deo će biti detaljniji ili samo u osnovnim crtama. Naravno, i ovaj deo mora da bude u saglasnosti sa prethodnim zaključcima iz analize tržišta i konkurencije. Bankarski odbor treba da uverite da vam da povoljan kredit jer ćete kao njegov uspešni komitent biti stalni izvor prihoda banke. Međutim, ako tražite nerealne uslove i pozajmice koje nisu adekvatne vašem poslovanju, tada će i banka odobriti lošije uslove kreditiranja. Na primer, ako tražite kredit na tri godine sa grejs periodom od godinu dana, a vaš biznis plan pokazuje da je vreme povratka investicija godinu dana, tada praktično tražite da vam banka odobri kredit koji će nepotrebno biti na vašem računu. Time pokazujete da ne znate da upravljate finansijama pa će banka koristiti vaše neznanje da zaradi na vama sa višim kamatama ili nepovoljnim kursnim klauzulama. Ako je biznis plan neuverljiv, banka će tražiti dodatne garancije pa možete da dođete u situaciju da prodajete kuću za trećinu vrednosti samo da biste podmirili dugove.

Ako ste naknadno menjali podatke u tabelama u finansijskom planu, procenite da li ste te podatke promenili i u ostalim delovima teksta a posebno u izvršnom rezimeu. Ako ste povećali broj prodatih proizvoda u finansijskom planu u odnosu na broj koji ste dobili u analizi tržišta, to će iskusni investitori lako da uoče. Time stvarate utisak da ste podešavali podatke i da biznis plan nije tačan.

Neki autori preporučuju da se na kraju svakog dela, pa i finansijskog, napiše kratak zaključak. Završni pasus mora da bude kratak, informativan i,

ono što je najvažnije, optimistički napisan. Napišite i šta očekujete od onoga kome je biznis plan namenjen a afirmativan stil pisanja treba da podstakne čitaoca da podrži vaše ideje. Nikako ne smete da završavate pojedine delove plana sa negativnim stavovima i da dovodite u sumnju ceo biznis plan.

Kada sastavite sve delove biznis plana, pročitajte da li čine celinu kako po stilu tako i po podacima. Proverite da nemate gramatičke greške i da li su svi brojevi tačni sa oznakom valute (dinari ili evri). Zamolite nekoga, ko neće odati vaše poslovne ideje, da pročita biznis plan. Neko ko prvi put čita ima veće izglede od vas da otkrije štamparske greške. Posle toliko pisanja i teškog rada, vi čitate ono što mislite da treba da piše.

Rizici

U ovom delu treba da opišete ključne pretpostavke na kojima se zasniva vaše poslovanje. Nakon toga treba da nabrojite sve faktore koji mogu da ugroze vaše poslovanje. Posebno opišite koji su spoljašnji rizici a posebno gde vidite da mogu da nastanu problemi zbog internih slabosti preduzeća.

Kada ste identifikovali rizike, predložite rešenja koja treba da spreče negativne uticaje ili barem da ublaže nepovoljne uticaje:

- Predložite rezervne varijante za slučaj da se poslovanje ne odvija prema planu.
- Razmotrite mogućnost da proizvodite neke alternativne proizvode ili da pružate neke druge usluge (u skladu sa time za šta je preduzeće osposobljeno da radi).
- Planirajte partnerske odnose sa svima koji učestvuju u proizvodnom lancu ali i strateška partnerstva sa sličnim ili srodnim organizacijama.
- Predložite način izlaska iz posla sa minimalnom štetom u slučaju neuspeha u sprovođenju biznis plana (prodaja osnovnih sredstava, prodaja ili ustupanje patentnih prava).

Ako imate plan B, onda je ovde mesto u biznis planu gde treba da ga opišete. Svi znaju da nema biznis plana koji sigurno vodi do uspeha, ali već sada treba da znate šta ćete da radite ako se plan ne ostvaruje uspešno.

Neka od pitanja na koja možete da date odgovor u analizi rizika su sledeća:

- Ako je potražnja manja od planirane, koliko može da bude manja a da preduzeće ipak preživi i opstane na tržištu?
- Da li imate spremna rešenja ako se plan ne odvija predviđenom dinamikom?
- Ako su prihodi manji, da li mogu da se smanje troškovi tako da se ostvari profit.
- Da li i koliko dugo može preduzeće da se održi na tržištu sa smanjenim prihodima?
- Da li je plan robustan ili je osetljiv na razne nepredvidive situacije?
- Da li postoji mogućnost da se primeni drugačiji poslovni model od izabranog?

Prezentacija biznis plana

Osim e-biznis plana koji se predaje kao pisani dokument, neophodno je da se uradi i elektronska verzija biznis plana za javnu prezentaciju. Na primer, možete da uradite prezentaciju u programu *Microsoft Office PowerPoint*.

Preporučuje se da se kao prvi dokument u prilogima biznis plana nalazi *PowerPoint* prezentacija. To znači da je najverovatnije da će oni kojima je namenjen biznis plan najpre da pročitaju izvršni rezime, zatim finansijski deo, a zatim da pogledaju kako ste uradili prezentaciju. Stoga je veoma važno da uradite efektanu profesionalnu prezentaciju biznis plana.

Ukoliko dobijete poziv da izložite biznis plan, tada morate da se pripremite i za usmeno izlaganje. Dok budete iznosili osnovne podatke o poslovanju, slajdovi sa prezentacije će biti vaše glavno uporište za ubedljiv biznis plan. Pripremite se da odgovorite i na pitanja koja vam mogu biti postavljena tokom ili na kraju izlaganja. Ukoliko je predviđena javna prezentacija biznis plana, najverovatnije da većina prisutnih neće pre toga čitati vaš biznis plan već samo izvršni rezime. Obavestite se o tome koliko imate vremena da pričate i pripremite se za efikasno iznošenje podataka. Ako je suviše kratko izlaganje, ostavljate utisak da ne znate da iskoristite svoje vreme i da nemate dovoljno dobrog materijala. Ako ste spremili previše materijala, najvažniji detalji možda neće biti ni pomenuti ili uočeni.

Ako je vaš biznis plan radio neko drugi,iskusni investitori će to odmah uočiti na osnovu vaše prezentacije. Sama prezentacija treba da omogući investitorima da vide da li ste vi prava osoba kojoj treba da se poveri njihov novac.

Kao što glumci vežbaju pre predstave u pozorištu, i vi morate da uvežbate svoj nastup pred investitorima. Da biste bili odličan predstavnik vaše poslovne ideje, potrebno vam je znanje, samouverenost i iskustvo. Kao student, svoj biznis plan treba da branite pred profesorom i svojim kolegama u publici. Ako ste preduzetnik, okupite zaposlene i prijatelje i pokušajte da ih ubedite u valjanost vaših ideja.

E-prezentacija

Pravljenje efektne prezentacije, u suštini, i nije izuzetno težak posao. U ovoj knjizi ste mogli da pročitate mnoga konkretna uputstva za izradu pojedinih delova plana. I za efektanu prezentaciju biznis plana, dovoljno je da se pridržavate standardnih procedura.

Pravila su slična kao i za veći deo izrade biznis plana. Najpre saznajte za koga pišete biznis plan i ko će ocenjivati vašu prezentaciju. Prema publici se određuje i sadržaj i stil izlaganja. Saznajte šta oni očekuju od vas (na primer, da ih ubedite da je vaš plan dobar ili da li ste sposobni da budete lider u poslu). Kakav stav imaju i kakve su im navike (mlađi, ili stariji i konzervativniji). Koji nivo znanja poseduju (da li su tehnička lica ili bankarski službenici). Neka od pitanja koja možete da postavite sebi pri analizi onih kojima treba da se obratite mogu da budu:

- Ko će da sluša vaše izlaganje? Koje su njihove profesionalne ili službene pozicije? Koja je njihova uloga na sastanku? Koliki je njihov stvarni uticaj? Kakav je nivo njihovog obrazovanja?
- Šta znaju o vašem projektu? Koliko poznaju stanje u vašoj industrijskoj oblasti? Koliko su familijarni sa tehničkim terminima? Da li su već pročitali vaš plan?
- Šta se očekuje od njih da urade posle vašeg izlaganja? Šta se nalazi u vašem projektu a što bi bilo interesantno za njih? Da li očekuju da ih ubedite u koristi koje imaju vaši proizvodi za potrošače? Da li žele da saznaju koliko može da se zaradi na vašoj poslovnoj ideji? Da li oni donose odluku i treba da izaberu nekoliko od većeg broja predloga?

Na primer, pretpostavimo da svoj e-biznis plan treba da predstavite bankarskom odboru. Prvo treba da iznesete kratak pregled vašeg plana i vaša očekivanja. Nemojte da iznosite detalje, oni se nalaze u pisanoj verziji biznis plana. Međutim, nemojte ni da se fokusirate samo na jedan deo; samo na marketing, finansije ili kako izgleda vaš *Web* sajt. Potrebno je izložiti ceo plan sa svim delovima koji su bitni za uspešno poslovanje. Potrebno je da "prodate ideju" iz biznis plana. Najvažniji je završni slajd. Objasnite finansijski plan i specificirajte svoj zahtev za potrebnim novčanim sredstvima.

Kontrolišite vreme izlaganja. Raspitajte se pre prezentacije koliko vremena imate na raspolaganju. Budite sigurni da ćete izložiti svoje izlaganje na vreme i ostavite dovoljno vremena da vam postave pitanja.

Ako je malo vremena za izlaganje, tada samo jedna osoba treba da prezentira (izlaže) biznis plan. To je najbolje za sve prezentacije koje ne traju duže od 15 minuta. Međutim, ako prezentacija plana traje duže, tada je optimalno vreme od 10 do 15 minuta po jednoj osobi koja prezentuje plan. Razlog da uključite veći broj izlagača je taj da je onima koji slušaju interesantnije da vide veći broj osoba, a ne monolog. Osim toga, time uveravate investitore da iza plana stoji ceo tim a ne jedna osoba. To ujedno znači da ste raspodelili obaveze između članova vašeg tima i da je svako od njih detaljno obavio svoj deo posla – jedna osoba teško može da bude ekspert za sve.

Suviše kratko vreme po jednom izlaganju, na primer od po nekoliko minuta, više liči na manekensku predstavu; publika neće moći da se koncentrišu na sadržaj biznis plana. Umesto toga, svi članovi tima mogu da se pojave po završetku izlaganja jedne osobe i da budu na raspolaganju za odgovore na pitanja. Podelite zadatke ko će od članova ekipe da odgovora na koju vrstu pitanja; neko je za marketing, druga osoba za konkurenciju, treća za finansije. Nemojte pred publikom da se dogovarate ko će šta da priča. To pojačava povoljan utisak o vašem preduzeću, o dobroj organizaciji i uigranom timu. Osim toga, time možete da izbegnete da osoba koja je efektno izložila biznis plan, ne zna da odgovori na pitanja investitora.

Pre prezentacije podelite odštampanu verziju svog izlaganja. Na jednoj strani može da bude tri ili šest slajdova. Kada da podelite kopije prezentacije: pre ili posle izlaganja? Neki predlažu da ih podelite pre prezentacije tako da bi slušaoci mogli da prate vaše izlaganje i da zabeleže komentare na papirnim kopijama. Međutim, neki članovi komisije kojoj izlažete plan, umesto da prati vaše predavanje proučavaće vaše slajdove i neće poklanjati pažnju vašem izlaganju. Ako se na vašim slajdovima nalaze interesantni detalji, niti će moći da prate vaše izlaganje niti će moći da se skoncentrišu na odštampane slajdove. Pa ipak, i pored toga što možete da skrenete pažnju sa svog izlaganja na pisani materijal, smatramo da je bolje podeliti odštampane slajdove pre izlaganja.

Svoju prezentaciju možete da napravite da bude veoma dobra ako se pridržavate sledećih pravila o tome kako da izlažete svoj biznis plan:

- Najpre kažite ukratko osnovne podatke o tome šta ćete da pričate (u jednoj ili dve rečenice) pa tek onda ispričajte to što ste planirali. Na kraju ponovite suštinu toga što ste rekli. To se odnosi na delove prezentacije ali i na celu prezentaciju: U uvodu objasnite zašto ste sve to radili, u razradi izložite detalje, i na kraju izložite zaključak u kome ponovite najvažnije što ste uradili. Najčešće se posle naslovnog slajda nalazi jedan slajd sa sadržajem prezentacije.
- Ne zaboravite da u svakom elektronskom dokumentu popunite podatke u delu koji se zove *Properties*. Na primer, obavezno popunite polja sa nazivom prezentacije (*Title*), opisom čime se prezentacija bavi (*Subject*), imenima autora (*Author*), odgovornim licem koje je tražilo da se uradi ovaj dokument (*Manager*), nazivom preduzeće (*Company*), a možete da popunite i druga polja kao što su ključne reči (*Keywords*) ili komentari (*Comments*) u kojima možete da opišete gde se drži izlaganje, datum prezentacije ili kome je namenjen dokument.
- Prvi slajd prezentacije je naslovni slajd. Na njemu je tema izlaganja, logo preduzeća, i ime onoga ko izlaže (ili više imena ako ima više izlagača). Preporučuje se da napišete i kome je namenjena prezentacija

(na primer kreditnom odboru, obavezno napišite i ime banke) kao i datum izlaganja. Iskoristite ovaj slajd da ispričate nekoliko reči o sebi, kažete svoje ime i ulogu u projektu.

- Drugi slajd je pregled izlaganja (*overview, agenda*) u kome iznosite pojedinosti o sadržaju prezentacije. Kada ispričate šta je to što će prisutni da saznaju iz vaše prezentacije, obavezno obavestite prisutne da će moći da postavljaju pitanja tokom ili na kraju izlaganja.
- Treći slajd je početak razrade. Prvi utisak je veoma bitan i ovaj deo mora da se odlikuje nečim posebnim. Na primer, počnite statističkim podacima koji pokazuju da je vaša poslovna ideja superiorna. Neki zapanjujući podatak o kretanjima na tržištu (na primer, ekstremno visoke stope rasta elektronskog poslovanja u vašoj oblasti). Alternativno, započnite pitanjem koje ima teatralni efekat. Smisleni humor ili par rečenica koje liče na poveravanje neke tajne može da stvori prijatnu atmosferu. Stih iz neke pesme je primereniji ako je publika konzervativnija.
- Ako baš morate da koristite tehničke ili stručne termine i skraćenice, tada ih objasnite odmah na početku (ako se koriste tokom celog izlaganja). Izbegavajte skraćenice koje nisu opšte prihvaćene samo zato da biste smanjili količinu teksta. Ako su neke skraćenice slične, publika će brzo izgubiti koncentraciju i neće razumeti o čemu pričate. Ako se neki termini pojavljuju samo jednom, nema svrhe da dajete i objašnjenja i skraćenice. Ostavite u tekstu samo integralni naziv da bi zainteresovani mogli da se sete šta znače pojmovi iz vaše prezentacije kada naknadno čitaju vašu elektronsku verziju prezentacije.
- Upotreba slika i animacija se preporučuje za efektanu prezentaciju. Međutim, slike i animacije mogu da skrenu pažnju publike na tehnički izgled prezentacije i tada se neće posvetiti sadržaju vašeg izlaganja.
- Upotreba humora se preporučuje samo ako je umeren i prilagođen temi prezentacije. Nekada humor može da ima negativne efekte jer nikada ne znate da li to može da pobudi negativne reakcije kod publike. Humor na sopstveni račun može da bude simpatičan ali time predstavljate sebe kao osobu koja je prijatna ali i ne baš profesionalna.
- Svaka logička celina mora da se završi isticanjem šta ste im upravo ispričali. Nemojte da čekate da publika sama izvede zaključak iz vaših podataka. Vi treba da kažete šta je to što sledi kao zaključak iz prethodno izložene materije. U jednoj ili dve rečenice kažete šta ste im upravo ispričali na tom slajdu ili prethodnoj grupi slajdova ("*tell them what you told them*"). Na kraju cele prezentacije, ponovite najvažnije elemente na jednom slajdu i neka taj slajd ostane poslednji. Nemojte da

ostavite poslednji slajd sa tekstom da se zahvaljujete na pažnji. Neka sve vreme, dok se postavljaju pitanja ili dok se ne pojavi sledeći izlagač, ostane prikaz vaših najvažnijih zaključaka.

- Kada dođe vreme da odgovarate na pitanja publike, ponovite pitanje tako da svi čuju koje je pitanje postavljeno kao i da bi onome ko je pitao potvrdili da ste razumeli njegovo pitanje. Ukoliko niste sigurni da znate odgovor na pitanje, recite da niste u mogućnosti da odgovorite ali da ćete da pokušate da saznate odgovor i tada ćete da ga obavestite. Ako bi odgovor bio preopširan, recite da će odgovor dobiti nakon prezentacije. Pozovite prisutne da vam pitanja pošalju imejlom i recite da će naknadno dobiti odgovor. Ako su pitanja zlonamerna, nemojte da ulazite u raspravu – recite da to nije tema vašeg predavanja i da možete da nastavite razgovor nakon predavanja, a da se sada ostavi mogućnost drugima da postavljaju pitanja.
- Kontrolišite vreme izlaganja i vreme odgovora na pitanja. Da je kraj vaše prezentacije, publika će saznati kada kažete "poslednje pitanje?" ("*last question please*").
- Tek posle toga se zahvalite svim prisutnim na vremenu i pažnji.

Uočili ste da se mnoge prezentacije značajno razlikuju po formi. Evo nekoliko sugestija za dobru formu prezentacije:

- Koristite slova veličine koja nije manja od 22 pointa (*point*) za osnovni tekst. Naslovi slajda treba da budu najmanje 32 pointa.
- Za tekst se preporučuje tip slova *Helvetica* ili *Arial*, a za naslove *Times Roman* ili *Book Antiqua*. Naslov i tekst treba da se razlikuju po veličini, tipu i boji slova.
- Za isticanje, koristite podebljana slova ili ukošena slova. Nemojte da celi delovi teksta budu istaknuti; preporučuje se isticanje jedne reči, ili jedne najvažnije karakteristike, po jednom slajdu.
- Maksimalan broj reči po jednom slajdu je 36.
- Za razdvajanje teksta koristite tačke (*bullet points*, "*talking points*") ili specijalne oznake sa leve strane umesto paragrafa. Preporučuje se od 3 do 7 tačaka po slajdu.
- Posle svake tačke upotrebite veliko ili malo slovo, ali kod svih tačaka istu vrstu slova.
- Gramatičke i slovne greške ostavljaju loš utisak. Tekst mora biti korektno napisan i razumljiv.
- Izbegavajte sjajne boje i veliki broj boja. Dve boje slova po slajdu su najbolje. Slova i pozadina moraju da imaju jak kontrast. Ako je

pozadina slajda tamna, slova moraju da budu svetla (nemojte da koristite plava slova na crnoj pozadini, ili crvena slova na zelenoj pozadini). Izbegavajte upotrebu samo osnovnih boja za tekst i pozadinu (nemojte da koristite crvena slova na plavoj pozadini).

- Kada završite izradu elektronske verzije prezentacije, arhivirajte najmanje dve kopije sa različitim imenima fajla, i to na dva različita medijuma (na primer, na dva kompakt diska, na fleš memoriji i jednom disku). Jedna kopija u imenu ima identifikaciju da je trenutna važeća verzija, a druga da je prethodna verzija. Ako uz naziv fajla dodate i datum, tada na osnovu datuma koji je sastavni deo imena fajla možete da znate koja je verzija važeća a koja je prethodna. Ako imate dva diska, označite ih tako da razlikujete koji je radni a koji sa kopijom prezentacije.
- Onlajn arhiviranje prezentacije takođe može biti od koristi. Prebacite vašu prezentaciju na Internet, tako brzo možete da je pošaljete zainteresovanom slušaocu. Alternativno, ostavite prezentaciju na serveru odakle će moći da se preuzme, a slušaocima pošaljite samo Internet adresu.
- Prilikom izlaganja, ostavite dovoljno svetlosti u prostoriji da bi publika mogla da pribeleži komentar ili se pripremi za postavljanje pitanja. Ako je mračno, neki posetioци mogu i da zadremaju tokom vašeg izlaganja.
- Tokom izlaganja, nemojte da čitate sa slajdova. Slajdovi služe publici da lakše prate izlaganje i da uoči šta je to što je važno u materiji koju izlažete.
- Nemojte da čitate tekst sa monitora ili sa papira. Možete da imate pripremljene zabeleške koje koristite da se podsetite da li ste sve rekli, ali to ne znači da treba da čitate tekst.
- Okrenite se ka publici. Pratite kako publika prihvata vaše izlaganje. Nemojte da gledate na ekran (projekciono platno) ili da okrećete leđa publici. Povremeno možete da bacite pogled na sliku koju posmatra publika da bi proverili da pričate o tome što odgovara slici.
- Nemojte da pokazujete štapom. Koristite laserske svetlosne pokazivače. Pokazujte na sliku samo ako je to neophodno. Nemojte da okrećete laserski pokazivač ka publici.
- Obraćajte se svima ili bar najvažnijem delu publike. Nemojte da gledate ka zidu ili samo u jednu osobu. Kada gledate neku osobu, gledajte je pravo u oči. Pokušajte da uočite kako publika reaguje na vaše izlaganje.

- Ako imate vremena, pokušajte da zainteresujete publiku da se aktivno uključi u vaše izlaganje. Pitajte ih nešto, uradite interaktivni primer kroz seriju kratkih pitanja i odgovora, ponudite im uzorak proizvoda.
- Nemojte da stojite. Lagano se krećite dok pričate. Ako se brzo krećete, publika će izgubiti koncentraciju.
- Stil oblačenja treba da bude za nijansu formalniji, zvaničniji, od toga kako očekujete da bude obučena publika. Ne preporučuje se da obučete svečano odelo ako je publika u letnjoj garderobi, kao ni obrnuto.
- Gestikulacije rukama i telom se preporučuju, ako su umerene. Ne preporučuje se držanje ruku u džepovima. Nemojte da držite u rukama predmete koji nisu u vezi sa izlaganjem.
- Ako primetite da je publika uočila vašu grešku, odmah uradite ispravku.
- Ako je prezentacija duža, recimo duža od 45 minuta, napravite pauzu da bi publika mogla da se odmori.
- Završite izlaganje na vreme. Ako ste na početku izlaganja rekli do kada će biti predavanje, nemojte da prekoračite vreme prezentacije.

I konačno, za dobru prezentaciju važna je dobra priprema. Najbolja priprema je ako više puta vežbate svoje izlaganje. Ako nastupate pred investitorima, pre toga izložite svoj plan pred svojim kolegama sa posla. Možda će oni uočiti neke nedostatke vaše prezentacije i savetovati kako da vaše izlaganje bude još efektivnije.

Elektronska pošta u elektronskom poslovanju

Preporučuje se da svaki prodajni sajt ima i automatizovano slanje elektronske pošte od strane posetioca sajta ka vašem preduzeću. Imejl služi kao neka vrsta vašeg potpisa i istovremeno kao adresa preko koje može da se javi zainteresovani posetilac sajta. Preporučuje se da prvi deo imejl adrese sadrži puno ime zaposlenog ili službeno ime. Drugi deo imejl adrese je ime preduzeća ili ime vašeg domena na Internetu.

Neposredno pre imejl adrese uputite poziv da vam se jave ili da informaciju o vašem preduzeću pošalju svom prijatelju. Umesto imejl adrese, ili paralelno sa njom, ostavite mogućnost da vam se posetilac javi preko formulara. Time automatizujete prikupljanje podataka o posetiocima vašeg sajta i izbegavate neposredno angažovanje saradnika na poslovima koji su važni ali ne i kreativni.

Zbog ogromnog broja imejlova koje dobijaju zaposleni u toku elektronskog poslovanja, primalac imejla donosi odluku da pročita ili obriše imejl već na osnovu prva dva podatka. Prvi kontakt primaoca imejla je sa imenom onoga ko šalje (*From To*, adresa pošiljaoca) i opisom sadržaja imejla (*Subject*, predmet).

Ako želite da neko pročita vaš imejl, pažljivo izaberite svoju imejl adresu. Ako ne popunite polje *Subject*, najverovatnije da će vaš imejl biti obrisan odmah po isporuci. Izbor dobrog teksta u polju za predmet imejla, koji je informativan i jasan, može da vam omogući brzi odgovor ili pozitivnu odluku u vezi sa vašim zahtevom.

U samom telu imejla (glavni deo u kome pišete svoj tekst) pišite u stilu koji se preporučuje za propratno pismo biznis plana.

E-retorika

E-retorika je izražavanje prilagođeno elektronskom poslovanju. Sastoji se u izboru reči i sastavu rečenica tako da se sažeto predstave proizvodi i usluge. Bez obzira da li se poruka šalje elektronskom poštom ili *SMS* putem, ili se radi o tekstu na sajtu, informacija mora da bude preneti jezgrovito i jasno. Većina kupaca nema vremena niti želi da gubi vreme čitajući obiman tekst da bi došla do tražene informacije. Svaka rečenica mora da zainteresuje potencijalnog kupca, a zatim svaka naredna da ga usmerava ka vašem biznisu. Ako sadržaj teksta nije koncizan, jasan i informativan, postoji opasnost da nepovratno izgubite potencijalnog kupca.

Na primer:

- Koristite reči koje se često sreću u govoru.
- Izbegavajte izraze koji su previše stručni. Izbegavajte fraze (eufemizme) ako postoji jedna reč koja isto znači.
- Za iste pojmove koristite uvek istu reč a ne sinonime (nije cilj da imate lep stil pisanja bez ponavljanja istih reči, već da sa minimalnim brojem reči potrošača informišete o svojim proizvodima).
- Koristite jednostavnu gramatiku.
- Izbegavajte kitnjasti stil i rečenične ukrase koji ne doprinose informativnom sadržaju.
- Govorite u aktivu, neposrednim jezikom.
- Izbegavajte složena vremena u rečenicama.
- Više kraćih rečenica je bolje od jedne koja nosi istu informaciju.

Koristite istaknute naslove ili uokvirene tekstove za važne poruke. Preporučuje se da koristite snažne i sugestivne reči koje podstiču potrošača na

kupovinu. Izbegavajte osetljive sadržaje koji mogu da budu uvredljivi za neke etničke grupe ili po verskom osnovu. Izbegavajte negacije i negativan sadržaj. Podrazumeva se da nemate jezičke i gramatičke greške.

Prilozi u e-biznis planu

U delu biznis plana koji ima naziv "Prilozi" nalaze se svi podaci koji mogu biti interesantni za one kojima je biznis plan namenjen ali su previše detaljni da bi bili u glavnom delu biznis plana.

Kao prvi deo u dodacima preporučuje se da bude priložena prezentacija, na primer *PowerPoint* slajdovi (može šest slajdova na jednoj strani).

Ako je biznis plan namenjen nekoj finansijskoj ustanovi, u priložima se mogu naći tabele sa proračunom koji pokazuje kako ste dobili ključne podatke o budućem poslovanju. U samom biznis planu u delu koji se bavi finansijskom analizom prikazujete samo one podatke koji su potrebni da neko odmah prepozna finansijska stanja i potencijal preduzeća.

Ukoliko već imate ugovore ili predugovore sa drugim preduzećima, a koji su bitni za poslovanje, tada njih možete da priložite u ovom delu biznis plana.

Detaljnija uporedna analiza konkurencije ili analiza tržišta mogu biti pridodati u dodacima. Ako imate podatke iz relevantnih izvora o tržišnim kretanjima, na osnovu kojih vaš biznis plan postaje uverljiviji, tada obavezno priložite citate iz tih izvora informacija. Ako ste uradili analizu preko nekog od poznatih svetskih organizacija, tada će vaš biznis plan biti uverljiviji ako priložite slike i dijagrame njihovih istraživanja koji podupiru vaš biznis plan.

Biografije menadžerskog tima treba priložiti u dodacima ako su njihove lične sposobnosti i iskustvo od velikog uticaja na poslovanje preduzeća. Nemojte da opisujete standardne funkcije. Na primer, ako je se neko istakao predlozima novih poslovnih modela, i vi ulazite u novi vid poslovanja u kome nije sve dobro definisano, tada iskustvo takve osobe je važno da bi se opstalo u neistraženoj oblasti poslovanja. Ako se radi o osobi koja je radila kao rukovodilac računovodstvenih poslova, i ovaj deo se i dalje rutinski obavlja, tada nema potrebe da opisujete osobu koja profesionalno obavlja uobičajene i dobro poznate poslove. Ali, ako se radi o poslovanju koje ostvaruje profit na poznavanju promena u finansijskom poslovanju, tada je osoba koja je sposobna da se izbori sa svakodnevnim i neočekivanim problemima i te kako važna za uspeh poslovanja.

Ako je biznis plan namenjen internoj upotrebi, možete da opišete detaljnije izvršne ciljeve, poslovni proces, ili neke detalje koji pomažu zaposlenima i menadžerskom timu da bolje sagledaju svoju ulogu u novoj poslovnoj inicijativi. U dodacima možete da prikazete kompletnu listu proizvoda ili usluga, kao i proizvodne i distribucione planove.

Slika često govori više od velikog broja strana teksta. Iskoristite ovaj deo biznis plana da grafički prikazete tok vašeg poslovanja ili rezultate istraživanja. Vodite računa da ne preterate sa obimom materijala. Ako je prvi deo bio na 25 strana, tada dodaci ne bi trebalo da budu na više od 15 strana. Ako u prilogima imate stotinak strana, to u startu obeshrabruje potencijalne čitaoce i da otvore biznis plan. Prvo stavite u dodatke ono što je najvažnije, a zatim po važnosti do ne više od 50 strana. Ako imate još materijala, neka ostane kao pomoćni materijal ako budu zatraženi dodatni detalji od menadžmenta ili investitora.

Podsetnik

Kada uradite biznis plan, proverite da li imate odgovore na sledeća pitanja:

1. Ko je vaš potrošač (kupac proizvoda, korisnik usluga)?
2. Zašto bi neko kupio vaš proizvod ili uslugu?
3. Šta je konkretno inovativno kod vaše poslovne ideje i po čemu se ona razlikuje od ostalih?
4. Zašto su vaš proizvod i usluga bolji od alternativnih koji postoje na tržištu?
5. Šta je to bolje kod vas nego kod konkurenata i šta sprečava jednostavno kopiranje?
6. Koliko je vaša poslovna ideja jedinstvena i realna?
7. Da li možete da ostvarite zaradu?
8. Kolike troškove morate podneti i koju cenu možete ostvariti?
9. Da li su odlike menadžment tima kvalitet i odgovornost?
10. Da li brojke potkrepljuju opisni deo plana?
11. Da li plan dokazuje ekonomsku opravdanost investicionih ulaganja (i pored toga što se u jednom vremenskom periodu posluje sa gubicima)?

Sadržaj e-biznis plana

Proverite da li se u vašem biznis planu nalaze sledeći delovi:

- Naslovna strana (obavezno)
 - Sadržaj biznis plana (ako ima više od 15 strana)
 - Izvršni rezime (obavezno)
1. Opis preduzeća (obavezno)
 2. Misija i vizija (obavezno)
 3. Poslovni ciljevi (obavezno)
 4. Izvršni ciljevi (biznis slučaj ili ako se piše za interne potrebe)
 5. Analiza tržišta (obavezno)
 6. Analiza konkurencije (obavezno)
 7. Poslovni proces (nisu obavezni svi elementi već samo neki delovi koji mogu biti posebne celine: menadžment, zaštita životne sredine, poslovna strategija, poslovni model, proizvod i usluga)

8. Finansijski plan (obavezno)
9. Rizici (obavezno)
10. Dodaci (prezentacija biznis plana, detaljne tabele finansijske analize, uporedna analiza konkurencije, biografije menadžerskog tima, kopije predugovora)

Proverite da li je jasno struktuiran biznis plan tako da posluži kao lična karta preduzeća; da li mogu lako da sa nađu delovi koji sadrže podatke o postojećem ili nastajućem preduzeću: naziv preduzeća, sedište i adresa (ako ne preduzeća, onda lica za kontakt), pravni oblik organizovanja preduzeća, vlasnički kapital (iznos i struktura), organizaciona struktura, zaposleni (broj i struktura), menadžment (broj i potrebne sposobnosti), razlozi za osnivanje preduzeća i po čemu je ono jedinstveno na tržištu ili po čemu će biti prepoznatljivo i vredno.

Ne zaboravite da pripremite i propratno pismo i da biznis plan bude ukoričen.

Pitanja za proveru znanja sa kratkim uputstvom za odgovore

1. **Šta je biznis plan?** Biznis plan je pisani dokument u kome se iznose ciljevi preduzeća i pregled osnovnih aktivnosti kako preduzeće namerava da ostvari poslovne ciljeve.
2. **Šta je cilj pisanja biznis plana?** Cilj pisanja biznis plana jeste da se misli unapred, da se postave poslovni ciljevi koji mogu da se realizuju, da se predvide problemi, da se preduzeće pripremi za konkurenciju i da se poveća verovatnoća da će poslovanje preduzeća biti uspešno.
3. **Kome je namenjen biznis plan?** Biznis plan je namenjen (a) za *start-up* preduzeća i već postojeći biznis, (b) za stvarno poslovanje ili fiktivnu firmu, (v) za mala i srednja preduzeća ili velike kompanije, (g) za *online* poslovanje i klasično poslovanje, (d) za *e-commerce* inicijativu u okviru postojećeg preduzeća, (e) za pojedince ili članove tima.
4. **Koja je namena biznis plana?** Biznis plan ima pre svega eksternu namenu jer se piše za investitore i vlasnike preduzeća, potencijalne poslovne partnere, dobijanje bankarskih kredita i buduće menadžere preduzeća. Biznis plan se najčešće piše za stvaranje novog preduzeća koje tek treba da posluje na tržištu.
5. **Zašto se piše biznis plan?** Banka i investitori žele da vide biznis plan pre nego što odobre kredit ili odobre sredstva za poslovanje preduzeća. Piše se za traženje sredstava za *e-commerce* od banke, poslovnih

partnera, internih sredstava preduzeća, da biste uverili sebe da je potrebno da uložite sopstvena sredstva, kao i za traženje drugih resursa poslovanja kao što su (a) kooperant ili snabdevač – da bi ušao u poslovne partnerske odnose, (b) menadžerski tim – da bi video da li može da ispuni obaveze ili da mu se isplati da radi.

6. **Šta je e-biznis plan i šta sadrži?** E-biznis plan je biznis plan za postavljanje poslovanja koje će dominantno ili isključivo biti preko Interneta. Sadrži strateške aktivnosti kao što su misija i vizija, definicija modela poslovanja, identifikacija ciljnog tržišta preko Interneta, analiza konkurencije, razvoj *Web* poslovanja, e-marketing i finansijski plan.
7. **Šta se planira e-biznis planom?** (1) marketing planiranje, (2) poslovno planiranje, (3) finansijsko planiranje, (4) plan sadrži ko su potencijalni potrošači i koju njihovu potrebu treba zadovoljiti kao i (5) ko su konkurenti i kako preživeti.
8. **Zašto e-biznis plan umesto klasičnog biznis plana?** (a) Internet omogućava preduzećima da se distribuiraju informacije uz male troškove. (b) Brojne su mogućnosti da se dođe do kupaca. (v) Postoje brojni inovativni biznis modeli. (g) Troškovi poslovanja mogu značajno da se smanje. (d) Mogućnosti pregovaranja sa kupcima su veće. (e) Konkurencija je značajno veća. (đ) Konkurencija može lako da osvoji tržište. (ž) Razlika: mogućnosti i problemi su znatno veći kada se posluje preko Interneta.
9. **Kada se pravi novi biznis plan?** Biznis plan se uobičajeno radi u konjunktivi sa strateškim planiranjem. Biznis plan ili biznis slučaj su neophodni kao deo *e-commerce* strategije, kada se planira osnivanje novog preduzeća, kada se restrukturira postojeće preduzeće, kada se započinje poslovanje u novom pravcu. Biznis plan se piše kada su ostvareni ciljevi prethodnog biznis plana i kada realizacija postojećeg plana ne donosi profit. Biznis planiranje je kontinuirani proces koji nema kraj.
10. **Šta je biznis plan kao slučaj poslovanja?** Slučaj poslovanja je specijalan slučaj biznis plana koji prikazuje novu inicijativu ili projekat u okviru postojećeg preduzeća. Svrha je da se opravdaju investicije a namenjen je rukovodstvu ili vodećim menadžerima preduzeća. Ima sličan sadržaj kao i svaki biznis plan, ali sadrži znatno više operativnih detalja sa posebnim osvrtom kako se uklapa u postojeću organizaciju; na primer, da li je u cilju ostvarivanja misije i vizije preduzeća.
11. **Šta su *start-up* i *spin-off*?** Preduzeće koje se naziva *start-up* je ono koje je tek osnovano; u širem smislu to je preduzeće koje ima veoma brz razvoj; *start-up* faza se završava prodajom preduzeća ili izlaskom

na berzu. Preduzeće *spin-off* nastaje kada jedan ili više zaposlenih napusti preduzeće i osnuje novo preduzeće na osnovu dela proizvodnog programa ili usluge. Novo preduzeće je pravno i tehnički nezavisno od prvobitnog ali može biti podržano u *start-up* fazi.

12. **Šta sadrži naslovna strana biznis plana?** Naslovna strana mora da izgleda profesionalno i da ima stila, a prvi utisak je najvažniji (naslovna strana u boji i sa prikladnom grafikom). Naslov mora da bude smislen i da sadrži predlog poslovanja (najveća slova na strani, centrirano, na trećini od vrha ka dnu strane). Ime i kontakt detalji su u centru (srednja slova). Kome je upućen je ispod (istim slovima). Mora da ima datum, izjavu poverljivosti i zabranu umnožavanja i distribucije.
13. **Nabrojati sastavne delove biznis plana.** Izvršni rezime (sažetak), opis preduzeća, misija i vizija preduzeća, analiza tržišta i konkurencije, poslovni proces sa opisom poslovne strategije, proizvoda ili usluga, menadžment, finansijski plan, rizici, dodaci.
14. **Šta je sažetak biznis plana?** Sažetak (izvršni rezime) je sinopsis ključnih detalja celog e-biznis plana. Treba da objasni osnove poslovanja tako da informiše ali i oduševi čitaoca. Ako posle čitanja sažetka investitor razume o čemu se radi i poželi da čita i ceo biznis plan, sažetak je ostvario cilj. Sažetak je minijatura verzija biznis plana sa jednom do dve ključnih stavki iz svakog dela. Neki delovi plana mogu biti izostavljeni, ali precizan sažetak treba da izloži jezgrovita objašnjenja plana.
15. **Zašto je sažetak najvažniji deo biznis plana?** To je prvo i najčešće jedino što će investitor da čita. Investitor donosi odluku da je biznis plan vredan pažnje ili bezvredan samo na osnovu sažetka. Investitori dobijaju na razmatranje veliki broj zahteva i biznis planova i nemaju vremena da čitaju sve detaljno.
16. **Za koga se piše sažetak biznis plana i kako?** Sažetak mora da se piše rečnikom koji je razumljiv široj populaciji bez uskostručnih detalja. Ako se piše za investitora, obavezno i finansijski plan. Početak treba da ima iskaze koji privlače pažnju uključujući i kratku interesantnu priču. Tradicionalno se počinje sa misijom i nekoliko rečenica o proizvodu ili usluzi poslovanja. Ukazati na ciljno tržište iz marketing analize, komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju, vreme povratka investicija iz finansijskog plana. Sve što nije interesantno, treba izostaviti. Jasno naznačiti mogućnosti i potrebe plana.
17. **Koliko prostora zauzima sažetak u biznis planu?** Većina sažetaka je na 1 strani. Ne više od 2 strane (ako je više, ne znaju se prioriteti). Prve strane (1 ili 2) moraju da budu pune, bez previše belina. Sažetak mora

da ima prirodan tok a završni deo mora da bude svež bez ponavljanja materijala.

18. **Na koja pitanja treba da pruži odgovore sažetak biznis plana?** Koja je biznis aktivnost u pitanju i zašto? Koje su poslovne mogućnosti? Šta je jedinstveno u vezi biznisa? Ko su izabrani ciljni potrošači? Kako zadovoljiti potrebe potrošača? Da li je proizvod-usluga prihvatljiv za potrošača? Da li je vrednost za potrošača jasna i stvarna? Na čemu je zasnovana marketing strategija? Kakvo je konkurentsko okruženje? Koji su dugoročni ciljevi? Ko su članovi tima? Koja su prodajna, troškovna i profitna predviđanja? Koja su novčana sredstva potrebna? Da li je poslovanje realno, sprovodljivo i profitabilno? Koja stope rasta se očekuje? Koja je veličina tržišta? Da li je izabrano ciljno tržište dovoljno veliko? Da li ciljno tržište ima potencijal rasta? Kakva je procena interne validnosti i mogućnosti? Koji su procenjeni rizici koji nosi budući posao?
19. **Nabrojati nekoliko elemenata koji se prikazuju u dodacima biznis plana.** Kratak rezime menadžmenta od kojih zavisi uspeh poslovanja. Detaljna analiza konkurencije. Kompletan lista proizvoda ili usluga. Kopije slajdova za prezentaciju (*PowerPoint*). Detaljna finansijska analiza. Proizvodni i distribicioni planovi.
20. **Šta je vizija u biznis planu?** Vizija opisuje kuda preduzeće ima nameru da ide i šta želi da postane. Sadržaj vizije: šta dobijaju potencijalni potrošači, šta obezbeđuje zaposlenima, kako doprinosi okruženju u kome radi, šta donosi vlasnicima preduzeća. Donošenje odluke je u sadašnjosti, a realizacija u budućnosti. Vizija je slika koja uverljivo artikuliše tu budućnost. Vizija sadrži koji sistem vrednosti okuplja tim u cilju uspešnog poslovanja.
21. **Šta je misija u biznis planu?** Misija je opipljiv imidž biznisa. Piše se u sadašnjem vremenu, a šta će u stvari da se uradi, čemu će se težiti. Iskazuje se u jednoj rečenici ili jednom manjem pasusu. To je putokaz za potrošače ka vama, motivacioni alat koji drži zaposlene na okupu i prepoznatljivost na tržištu.
22. **Šta je SWOT analiza u biznis planu?** *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* identifikuje interne karakteristike preduzeća, kao što su snaga (jačina) i slabost, i eksterne karakteristike u odnosu na okruženje iskazane kao šanse (kakve mogućnosti za napredak postoje u okruženju) i pretnje (kakve pretnje napretku preduzeća postoje u okruženju).
23. **Šta je pozicioniranje u biznis planu?** Na osnovu analize tržišnih segmenata i analize konkurencije pronalazi se osnova za uzimanje dela

svesti potrošača. Uočava se osnova za konkurentsku prednost i definiše ponudu za ciljni segment. Pruža odgovor na pitanje: zašto će potrošač koristiti ponuđeni proizvod ili uslugu i koje potrebe ciljnog segmenta su zadovoljene. U analizi tržišta se koristi segmentacija da bi se fokusirali na odabrani segment. U analizi konkurencije, diferenciranjem se pravi izbor koristi od proizvoda i usluga. Internom analizom se vrši pozicioniranje u pogledu izbora proizvoda i usluga, po pitanjima cena, distribucija i komunikacija.

24. **Šta se opisuje u delu o rizicima u biznis planu?** Opis ključnih pretpostavki biznis plana, opis ključnih rizika koji mogu da ugroze poslovanje preduzeća, spoljni rizici i unutrašnji rizici, načini za minimizovanje rizika, spisak rezervnih varijanti, diversifikacija plasmana, strategijska partnerstva, način izlaska iz posla sa minimalnom štetom u slučaju neuspeha u sprovođenju biznis plana.
25. **Šta je potencijalno tržište?** Potencijalno tržište je ukupan broj ljudi koji bi mogao da se pojavi kao kupac proizvoda – usluge.
26. **Šta je adresabilno tržište?** Adresabilno tržište je grupa pojedinaca koja bi bila zainteresovana za to što nudi vaš biznis i kojima možete da se obratite.
27. **Šta je ciljno tržište?** Ciljno tržište je grupa pojedinaca u adresabilnom tržištu koja bi prihvatila da kupuje preko vašeg portala a po osnovu određene segmentacije. To su svi oni koji bi kupovali vaš proizvod ili uslugu pod uslovom da ste ispunili sva njihova očekivanja i da nema konkurencije. Samo deo ovog tržišta će kupiti proizvod jer je nekima vaša usluga preskupa, neki ne mogu da vas pronađu na Internetu, nemaju dovoljno informacija da bi vam verovali ili će kupiti od konkurencije.
28. **Zašto je važna dobra procena učešća na ciljnom tržištu?** Ako je procena ciljnog tržišta znatno veća od realne, teško će biti dobijene željene informacije od potencijalnih kupaca. Rezultati marketing kampanje neće dati očekivane rezultate jer će biti potrošeno znatno više para zbog obraćanja onima koji nisu kupci. Ako je procena mala, najverovatnije je da će pokazati da je profit mali i da ne treba započinjati posao. Procenjuje se redom marketing fokusiranjem (1) potencijalno, (2) adresabilno, (3) ciljno tržište i (4) učešće na tržištu.
29. **Na čemu se zasniva segmentacija tržišta?** Segmentacija se zasniva na demografskim karakteristikama (starost, pol, bračni status, rasa, etnička pripadnost, obrazovanje, zanimanje, posao ili kuća, prihodi), geografskim karakteristikama (grad-selo, država, kontinent, mobilnost

populacije, stil življenja – urbani, ruralni, vikend), potrošačke karakteristike (lojalnost, učestanost kupovine, verovanje u kupovinu preko Interneta) i ostale karakteristike (životna iskustva, potrebe i želje, stav prema novim proizvodima, navike).

30. **Šta je primarno tržište?** Primarno tržište su pojedinci iz adresabilnog tržišta za koje postoji verovatnoća da će biti najverovatniji kupci proizvoda ili usluge vašeg biznisa. To su oni koji su najzainteresovaniji da kupe vaš proizvod ili uslugu uzimajući u obzir segmentaciju po svim kriterijumima.
31. **Šta je sekundarno tržište?** Sekundarno tržište je druga veća grupa pojedinaca iz adresabilnog tržišta za koje postoji verovanje da će biti najverovatniji kupci proizvoda ili usluga vašeg biznisa. To je drugačija grupa od primarne uzimajući u obzir segmentaciju po svim kriterijumima (to su oni koji nisu u primarnom tržištu).
32. **Koji su tržišni činioci mera privlačnosti?** Tržišni činioci su veličina (količina prodatih proizvoda ili usluga), godišnja brzina rasta, osetljivost na cene, svojstva usluge kao i spoljni činioci (cikličnost tražnje, sezonski karakter, sposobnost ugovaranja jačih isporučilaca, sposobnost ugovaranja slabijih isporučilaca).
33. **Koji su činioci konkurencije mera privlačnosti?** Činioci konkurencije su vrste konkurencije, stepen koncentrisanosti, promene u vrsti i asortimanu konkurencije, lakoća ulaska i izlaska sa tržišta, promene u tržišnom učešću, zamena novom tehnologijom, stepen i vrste integracija.
34. **Kako se vrši izbor ciljnog tržišta?** Odluka se donosi na osnovu mera privlačnosti tržišnih segmenata. Vršiti se izbor jednog segmenta i više različitih proizvoda. Dobra strane su kada se radi za samo jednog poznatog kupca: velika fleksibilnost i fokusiranost u zadovoljavanju potreba. Loše strane je mogućnosti nestanka jedinog kupca. Bolje je više atraktivnih segmenata za više proizvoda (manji je rizik) i više segmenata za 1 proizvod.
35. **Šta je strategija u biznis planu?** Odluka se donosi na osnovu mera privlačnosti tržišnih segmenata. Strategija specijalizacije tržišta: fokusiranje na usluživanje brojnih potreba određene grupe potrošača. Diferencirana strategija: svakom segmentu se pruža različita ponuda. Nediferencirana strategija ne uzimati u obzir razlike između potrošača i ne vršiti segmentaciju.
36. **Šta je direktna konkurencija?** Direktna konkurencija je svaki biznis koji nudi identičan ili sličan proizvod ili uslugu. To su preduzeća od kojih vaši potencijalni potrošači mogu da kupe proizvod umesto od vas.

37. **Šta je indirektna konkurencija?** Indirektna konkurencija je poslovanje koje tržištu nudi drugačiji proizvod, ali istom ciljnom tržištu nudi supstitucionni proizvod koji zadovoljava potrebu potrošača kao i vaš proizvod.
38. **Kako se radi analiza konkurencije?** Nemoguće je identifikovati svu konkurenciju; treba uzeti u razmatranje samo onu konkurenciju koja ima najveći uticaj na biznis za period u kome se očekuje najveća dobit. Identifikovati ne više od 7-10 direktnih i 3-5 indirektnih ili budućih konkurencija. Detaljno opisati najviše 2-3 direktne, 1 indirektnu i 1 buduću konkurenciju.
39. **Koji su elementi konkurentne strategije?** (a) Jeftiniji – bolji: da li možete da ponudite jeftiniji proizvod istog ili boljeg kvaliteta? (b) Diferencijacija: po čemu će se vaš proizvod razlikovati od drugih? (b1) Inovativnost: da li postoji mogućnost da se razvije novi biznis koji menja prirodu poslovanja? (b2) Razvoj: da li pruža mogućnosti da se proširi i na druga tržišta i da uvede nove proizvode? (b3) Partnerstvo: da li proizvodnja, promocija i distribucija mogu da se poboljšaju kroz partnerske odnose sa snabdevačima, distributerima ili nekim od konkurenata? (b4) Vreme: da li vaš biznis redukuje proizvodni ciklus i da li nudite brzi servis posle prodaje?
40. **Šta je poslovni proces?** Poslovni proces obuhvata razne ulazne elemente koji učestvuju u stvaranju nove vrednosti kao što su proizvodi, usluge, informacije. Pod ulaznim vrednostima se podrazumevaju sirovine, kapital, oprema, rad i upravljanje. Poslovnim procesom se određuje šta je to što se prodaje, a u biznis planu se opisuju svi ulazni elementi, procesi, procedure i aktivnosti koje su neophodne za poslovanje.
41. **Koja je razlika između poslovnog procesa i poslovanja?** Poslovanje definiše proizvod i vrednost koju ima proizvod. Poslovni proces opisuje kako se pravi proizvod koji ima neku vrednost.
42. **Šta sadrži poslovni proces u biznis planu?** Biznis lokacija (Internet i fizička lokacija ako je važna), troškovi transporta, postrojenja i oprema (zgrade, oprema, uređaji, prevozna sredstva, softver), proizvodne procedure, procedure nabavki, upravljanje inventarom, kontrola kvaliteta.
43. **Šta sadrži finansijski plan?** Predračunska vrednost investicije i izvori finansiranja, formiranje ukupnih prihoda, struktura troškova, bilans uspeha, obračun obrtnih sredstava, gotovinski tok, ekonomski tok, vreme povratka investicionih ulaganja.

44. **Šta se prikazuje u predračunskim vrednostima investicija?** Vrednost investicije za osnovna sredstva su ukupna ulaganja dok preduzeće ne počne da ostvaruje prihode. To je sve od ideje do realizacije na tržištu: konsultacije, izrada biznis plana, nabavne cene uvećane za troškove dok sredstva ne postanu operativna (PDV, carina, transport, montaža). Potrebna obrtna sredstva se računaju na osnovu posebne analize.
45. **Šta se prikazuje u ukupnim prihodima?** Prikazuju se vrsta proizvoda ili usluge, količine, cene i godina naplate na osnovu analize tržišta za onoliko godina koliko je potrebno da se vrate investicije.
46. **Koji su elementi troškova direktnog materijala po jedinici proizvoda?** To je direktni materijal koji se troši za proizvod ili uslugu. Računa se na osnovu količine materijala koji se troši po jedinici proizvoda i cena koje uključuju sve troškove.
47. **Šta pokazuje bilans uspeha u biznis planu?** Pokazuje da li će ukupni prihodi moći da pokriju sve troškove.
48. **Šta pokazuju obrtna sredstva u biznis planu?** Pokazuju koliko će novca morati da bude stalno angažovano u tekućem poslovanju preduzeća.
49. **Šta pokazuje gotovinski tok u biznis planu?** Pokazuje likvidnost projekta: koliko će novca proticati kroz preduzeće i koliko će novca ostati vlasnicima preduzeća.
50. **Šta pokazuje ekonomski tok u biznis planu?** Pokazuje profitabilnost projekta: koliko biznis generiše gotovine kada se isključe izvori finansiranja.
51. **Kako se prikazuju zalihe sirovina i materijala u delu o obračunu obrtnih sredstava?** (a) Godišnje potrebe: bilansa uspeha, troškovi direktnog materijala. (b) Broj dana vezivanja: broj dana od nabavke sirovina i materijala dok se ne stave u proizvodnju (procena). (v) Koeficijent obrtaja: $360/\text{broj dana vezivanja}$. (g) Potrebna trajna obrtna sredstva: $\text{godišnje potrebe} / \text{koeficijent obrtaja}$.
52. **Šta pokazuje vreme povratka investicionih ulaganja?** Pokazuje za koliko godina će sredstva uložena u biznis da se povrate; u kom periodu će da otplati sam sebe.

Literatura

- [1] Viehland D., *How to Write an e-Business Plan* - online tutorial for Pearson Education, 2005.
- [2] Pocajt V. i Tošić D., *Internet poslovanje posle 2005*, INI 2005.
- [3] Rašković V., Šenk V. i Despotović M., *Priručnik za pisanje biznis plana*, online materijal u okviru takmičenja za najbolju tehnološku inovaciju (NTI) 2005 koje je organizovalo Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije, 2005.
- [4] Bovan A. i ostali, *Znanje za uspešno poslovanje*, e-magazin – izabrani tekstovi, GSM Public, 2005.
- [5] IAF Consulting, *Business Plan Tutorial*, 2005.
- [6] Kubr T., Marchesi H., and Ilar D., *Starting up: Achieving success with professional business planning*, McKinsey & Company, 1998.

Indeks

—A—

addressable market, 61
adresabilno tržište, 61
akcionarsko društvo, 88
aktiva, 107
ARPANET
 Advanced Research Project
 Agency Network, 94
asset, 107

—B—

B2B
 business-to-business, 66
B2C
 business-to-consumer, 66
B2G
 business-to-government, 65
balance sheet, 115
baner, 50
banner, 50
Belgrade Top Gifts, 23
biznis inicijativa, 5
biznis plan, 3
 e-biznis plan, 9
 kada se piše?, 8
 kada, gde, ko i koliko?, 53
 kako napraviti preduzeće?, 48
 propratno pismo, 12
 šta je preduzeće?, 35
 zašto se piše?, 6
biznis planiranje, 5
biznis slučaj, 5
 primer 1, 5
 primer 2, 29
 primer 3, 37
 primer 4, 53
 primer 5, 67
 primer 6, 85

business angels, 6
business case, 5
business goals, 47, 49

—C—

CALL
 Computer-Assisted Language
 Learning, 96
cash flow, 119
CBT
 Computer Based Training, 96
cilj
 izvršni, operativni, 49
 opšti, poslovni, 49
ciljno tržište, 61
click-through
 payback system, 50
CMS
 Content Management System, 98
competitor
 analysis grid, 73
competitors
 direct, 70
 indirect, 70
computer network, 93
copyright law, 92
corporation, 89
cover letter, 12
CRM
 Customer Relationship
 Management, 87

—D—

D/E
 debt-to-equity ratio, 108
debt, 108
degree mill, 96
diploma mill, 96
distance education, 96

društvo sa ograničenom
odgovornošću, 88

—E—

EADTU

*European Association of
Distance Teaching
Universities*, 96

e-auction, 66

ekstranet, 95

e-learning, 96

executive summary, 21

—F—

financial assumptions, 106

financial plan, 104

financial statements, 104

finansijski plan

**tabela 1, predračunska
vrednost**, 112

tabela 2, ukupni prihod, 113

**tabela 3, direktni materijalni
troškovi**, 114

tabela 4, bilans uspeha, 117

tabela 5, obrtna sredstva, 118

tabela 6, dani vezivanja, 118

tabela 7, gotovinski tok, 120

tabela 8, ekonomski tok, 121

tabela 9, vreme povratka, 122

—G—

groupware, 99

—H—

host, 99

—I—

I&E

income and expense statement,
112

IASB

*International Accounting
Standards Board*, 107

internal development, 101

Internet, 93

intranet, 94

izvršni cilj, 49, 53

izvršni rezime, 21

—K—

konkurencija, 69

direktna, 70

indirektna, 70

KPI

Key Performance Indicators, 8

kupac, 60

—L—

LAN

Local Area Network, 94

liability, 107

limited company, 89

LMS

Learning Management System,
96

logo, 93

—M—

MAN

Metropolitan Area Network, 94

market focusing process, 61

market share, 62

marketing fokusiranje, 61

matrica konkurencije, 73

misija, 35

mission, 35

m-learning, 96

—N—

net income, 108, 109

net profit margin, 109

network, 93

niche market, 28

—O—

one-to-one marketing, 88

ortačko društvo, 88

owner's equity, 107

—P—

partnership, 89

patent law, 92

patentni zakon, 92

PDA

Personal Digital Assistant, 3

- poslovni cilj, 47, 49
 - opšti cilj, 47
- potencijalno tržište, 61
- potential market*, 61
- potrošač, 60
- preduzetnik, 88
- primarno tržište, 62
- primary market*, 62
- profit margin*, 108
- profitna margina, 108
- project objectives*, 49, 53
- R—**
- računarska mreža, 93
- rate*
 - of profit*, 109
 - of return*, 109
- registered designs law*, 92
- registrovani znak, 92
- return*, 6
- revenue*, 108
- reverse auction*, 66
- RFP
 - Request For Proposal*, 66
- ROE
 - return on equity*, 110
- ROI
 - Return on Investment*, 6, 109
- ROR
 - Rate of Return*, 6, 109
- S—**
- sažetak, 21
- secondary market*, 63
- segmentacija tržišta, 60
- sekundarno tržište, 63
- slogan, 93
- SMART, 54
- sole proprietorship*, 89
- spin-off*, 6
- start-up*, 6
- start-up budget*, 111
- strategija
 - slabost-šansa, 78
 - snaga-pretnja, 78
- strategy*
 - strength-threat*, 78
 - weakness-opportunity*, 78
- SWOT, 77, 78
 - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, 69
- T—**
- target market*, 61
- TQM
 - Total Quality Management*, 86
- trademark law*, 92
- U—**
- učesće u tržištu, 62
- USP
 - Unique Selling Proposition*, 33
- V—**
- value proposition*, 4
- VE
 - Virtual Enterprise*, 95
- venture capitalist*, 6, 110
- virtuelna preduzeća, 95
- virtuelne korporacije, 95
- virtuelni tim, 95
- vision*, 44
- vizija, 44
- vlasnički kapital, 107
- VLE
 - Virtual Learning Environment*, 96
- vrednost proizvoda, 4
- W—**
- WAN
 - Wide Area Network*, 94
- Web site host*, 99
- Wiki, 98
- Z—**
- zaštita od kopiranja, 92
- zaštitni znak, 92

