

BIZNIS CENTAR



NVO BIZNIS CENTAR

PRIRUČNIK ZA PREDUZETNIKE

MINISTARSTVO
MANJINSKIH I
LJUDSKIH PRAVA

SADRŽAJ

1. OSNOVE BIZNISA

1.1. Uvod u preduzetništvo.....	3
1.2. Vrijeme i kapital.....	3
1.3. Upravljanje finansijama.....	5

2. TRŽIŠTE

2.1. Segmentacija tržišta.....	8
2.2. Analiza tržišta.....	11
2.3. Marketing miks.....	12
2.4. Organizovanje prodaje.....	20

3. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE

3.1. Osnovna i obrtna sredstva.....	25
3.2. Računovodstvo i porezi u Crnoj Gori.....	27

4. OSNOVE MENADŽMENTA

4.1 Upravljanje radnim zadacima.....	29
4.2 Posao i vrijeme.....	32
4.3 Korisnička podrška.....	35
4.4 Biznis plan.....	38

5. ZAKLJUČAK

4.5 Zaključak.....	41
--------------------	----

1. OSNOVE BIZNISA

1.1. Uvod u preduzetništvo

Kako razumjeti preduzetništvo ? Zamislite rad u nedelju veče, jer pripremate priručnike,



prethodni dan ste pripremali izvještaje, a niste stigli da završite većinu obaveza iz prethodne sedmice, a tokom sljedeće sedmicemorate

pokrenuti pet promotivnih reklama, potrebno je naplatiti teško naplativa potraživanja i pri tome podmiriti plate, struju i sve druge troškove. Nije potrebna bolja definicija preduzetništva da bi se razumijela njegova osnova. Ulaganje truda, rada i znanja u ideje, bez garancije njihove uspešnosti i bez kraja na vidiku.

Međutim, upravo u ovoj teškoći se nalazi i ljepota preduzetništva. Početi biznis i voditi ga, zahtjeva sticanje novih vještina, imati uvijek inicijativu, raditi dok drugi spavaju i preuzimati edukovane rizike u poslu. Problemi u poslu nijesu anomalija, oni su konstanta. Kao što bi osnivač kompanije Nike, Filip Knajt rekao “Za preduzetnika, svaki dan je kriza”.

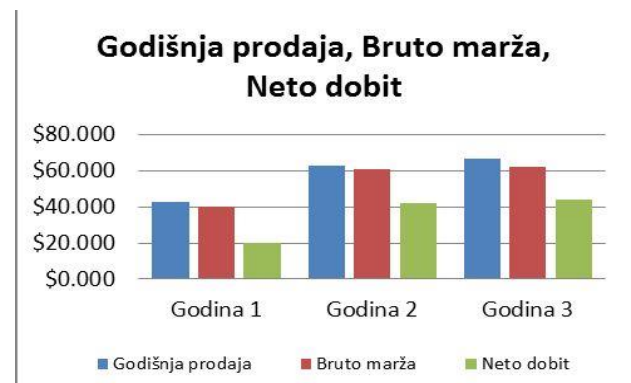
Možemo navesti ne desetine, već stotine preduslova za uspjeh u biznisu, međutim svaka barijera postaje samo mit, bez obzira na godine, novac, vještinu ili nedostatak podrške. Jedina sveobuhvatna odlika svih pravih preduzetnika je da mogu razmišljaju šire, tj. da razumiju bolje potrebe, probleme i prilike svog preduzeća i bolje nego što razumiju sopstvene. Kroz ovaj priručnik ćete saznati više o čemu je sve potrebno razmišljati kao preduzetnik i kako ostvariti uspjeh u biznisu.

1.2. Vrijeme i kapital

Ukoliko mislite da je za biznis najvažnija ideja, griješite. Uspjeh na tržištu zavisi od više elemenata, ali od njih je sigurno najznačajniji vrijeme. Dobra organizacija vremena je odlika dobrog menadžmenta, međutim u biznisu vrijeme nije samo dobro upravljanje vremenom i organizacija radnih zadataka. Da bi razumijeli odnos tržišta i “vremena” neophodno je razumjeti značajno širi kontekst od sopstvenog upravljanja vremenom. Recimo da određena individua “A” posjeduje značajan kapital u iznosu od million eura i taj kapital je investirala u nekretnine, vrijednost tih nekretnina će rasti na godišnjem nivou 3%, time osoba “A” je svake godine bogatiji za 30.000€. Međutim, individua “B” ima isti iznos kapitala koji je uložila u novonastalu telekomunikacionu kompaniju koja nema konkurenata na tržištu i za isti iznos uloga ostvaruje godišnje 20% kapitalne dobiti na osnovu dividendi kompanije. Ne računajući inflaciju očigledno je da je osoba “A” zaradila novac, međutim, ako se uzme u obzir da je propustila priliku da uloži novac na bolji način i time je izgubila priliku da ostvaruje 200.000€ godišnje kao osoba “B” usljed loše investicije kapitala. Može djelovati da nepotrebno analiziramo “šta bi bilo kad bi bilo”, ali sistem poslovanja zavisi upravo od predviđanja koliko ste vi u stanju da brzo zaradite i da li je vaš posao dobra investicija. Recimo da osoba „C“ vodi uspješnu pekaru i ima sigurno tržište na dobroj lokaciji i ostvaruje stabilan prihod od 14,400€. Kad se oduzmu svi troškovi poslovanja, ostvaruje profit od 4,800€ godišnje. Recimo da je na tržištu dostupna nova peć koja košta 2,500€, koja može da omogući bržu proizvodnju peciva

za isti kvalitet, a troši manje struje. Ušteda struje ukoliko se koristi nova peć je 75€ mjesečno, čime bi uštedeli 900€ na godišnjem nivou. Ukoliko individua „C“ ne investira u novu peć on ne gubi 2,500€ na godišnjem nivou, on potencijalno gubi 4,600€ na period od četiri godine. Recimo da osoba „D“ želi i spremna je da uzme kredit sa grejs periodom od dvije godine i otvori pekaru nedaleko od pekare „C“. Pekara je jednako opremljena sa izuzetkom što je „D“ nabavio novu peć od 2,500€. Shodno da kompanija „D“ brže pravi hljeb postepeno oduzima mušterije od kompanije „C“. Kroz period od godinu dana kompanija „C“ je izgubila polovinu mušterija i ukupni prihodi su 7,200€ posluje u poslovnom minusu od 2,400€ godišnje. Dok kompanija „D“ je ostvarila prihod od 7,200€, dok su troškovi sa uštedom struje manji za 900€ čime je poslovni minus 1,600€. Već nakon godinu dana moguće je primjetiti da će pekara „D“ da osvoji tržište, a da tržište nije dovoljno veliko za obje kompanije. Zašto bi banka kreditirala osobu „D“? Jer je u njenom biznis planu ukazano na konkurentnu prednost brže proizvodnje uz niže troškove, bez obzira na kratkoročne gubitke vremenom bi preuzela tržište od „C“, ako je kompanija „C“ nespremna na dodatne investicije. Vratimo se na prvi slučaj investicije u nekretnine i u akcije telekomunikacione kompanije. Recimo da u periodu od dvije godine osoba „B“ ostvarila 400 hiljada eura u dobiti u vidu dividendi akcija, ali je nova kompanija investirala u razvoj nove konkurentne telekomunikacione kompanije i za manje od godinu dana prepolovila prihode kompanije u koju je osoba „B“ investirala, čime kompanija bila prinuđena da smanji cijene, nije bila u mogućnosti da isplaćuje visoke dividende. Rast cijena nekretnina usled sve veće potražnje za nekretninama, ostvaruje rast i od 10%, time osoba „A“ za period od 10 godina je ostvarila veće prihode od osobe „B“.

Analiza okolnosti na tržištu nikad nije jednostavna, usled čega je teško napraviti sigurne odluke i teško je predvidjeti prihode. Međutim, duže vremenske planove je potrebno kontinuirano pripremati i često ih prilagoditi uz promjene na tržištu. Recimo da imate biznis plan za narednih 9 godina, jasno je da će se desiti promjene na tržištu. Poželjno bi bilo nakon svake godine analizirati promjene na tržištu, konkurenciju, ciljne grupe, utvrditi uspjehe i probleme i na osnovu svega prilagoditi planove.



Kreditori uvijek prije svega razmatraju koje su šanse da se njihova investicija vrati sa profitom. Kako bi osigurali uspješan posao, potrebno je razmišljati na duge staze. Sve banke, investitori i uspješni preduzetnici imaju širi pogled na tržište i jasan pogled na budućnost. Svaka investicija je projekcija koliko brzo i sigurno može da se vrati uloženi novac. Tržište više nije borba konkurentnosti ili kvaliteta ideje, proizvoda ili usluge, već prije svega trka između projekcija prihoda. Najtraženija poslovna vještina, danas bi bila vidovitost, svako bi mogao biti mlilijarder za par dana, međutim, kako niko nije vidovit, prinuđeni smo da planiramo često nepredvidive prihode i okolnosti.

Ako imate hiljadu dobrih ideja za narednih 10 godina, zapišite ih i zaboravite ih za sada. Najteža lekcija za većinu je da njihove ideje i vizije i bez obzira na rad i talenat, mogu biti poništene kroz par manjih poteza velikih konkurenta. Zato je osnovno pravilo znati tržište

i konkurente na njemu, zatim dobro planirati prihode uz konzervativne (oprezne tj. pesimistične) projekcije.

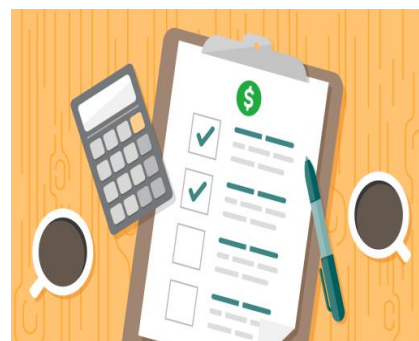
Napravite jednostavan, siguran ulog u tržište na kojem ima mjesta za vaše poslovanje. Kako se poslovanje bude odvijalo kroz godinu dana, sumirajte planove, konkurenciju i utiske. Biznis plan ne pripremate samo za investitora, na osnovu plana možete rasporediti svaki detalj poslovnog modela. Ukoliko je vaš biznis restoran, analizirajte koliko se u prosjeku zadržava mušterija, koje je najposjećenije radno vrijeme, koji vam proizvodi se prodaju bolje. Analizom svih detalja poslovanjana na kraju poslovne godine će vam omogućiti da otkrijete na koje poslovne prilike se potrebno fokusirati ili koje je probleme potrebno riješiti prema prioritetima. Zatim, napraviti realističan plan vašeg vremena i resursa vaše kompanije kako da se iskoriste prilike i riješe problemi.

1.3. Upravljanje finansijama

Većina građana Crne Gore je sa dobrim razlogom skeptična u vezi sa privatnim biznisom, uprkos povoljnim kreditnim linijama, relativno niskim poreskim obavezama, dobar dio novonastalih preduzeća u Crnoj Gori proglašuje stečaj nakon samo dvije godine. Iako postoje brojni programi podrške, anketa koju je organizovao Biznis centar u Decembru 2019 ukazuje da 98% građana smatra da se o preduzetništvu prečesto govori a na njegovom razvoju nedovoljno radi. Osnovni razlog za nepovjerenje je konstantna afirmacija preduzetništva kroz motivacione govore i radionice koje ne rešavaju temeljni problem. Nije nedostatak motivacije glavni razlog bankrota većine malih i srednjih preduzeća, već loše upravljanje finansijama. Većina ljudi miješa novac i profit i često smatraju da je jedno te isto.

Međutim u poslu, novac ima gotovo istu ulogu kao i poslovni prostor, oprema i zaposleni. On služi da bi preduzeće obavljalo svoju djelatnost. Svi troškovi moraju biti podmireni novcem ili biznis prestaje da radi. Često se dešava da se prihodi,

doživljavaju kao profit ili da se finansijske obaveze kompanije smatraju kao poslovni



gubici. Danas je gotovo nemoguće objasniti preduzetnicima, da posao zavisi od kredita. Čak i kompanije koje ostvare prodaju veću od 20 miliona, a nijesu podmirele finansijske obaveze blagovremeno, mogu se suočiti sa bankrotom, čekajući naplatu potraživanja.

Da bi uspješno vodili finansije potrebno je uvijek imati u vidu par savjeta. Recimo da ostvarujete prihod od prodaje veći od fiksnih mjesečnih troškova, međutim robu ili usluge prodajete na rate. Često se dešava da kompanije ne mogu da naplate potraživanja od mušterija. Izbjegavajte da dozvolite kupovinu na rate mušterijama koje nijesu sigurne, u suprotnom se “kockate” sa vašom, a ne njihovom finansijskom sigurnošću. Sa druge strane, ukoliko ste ostvarili finansijske rezerve i spremni ste na proračunati rizik, davanje na rate na tržištu koje ima ograničenu kupovnu moć je preduslov za uspješnu prodaju.

Koliko je otežano naplatiti mušterijama koja su fizička lica, jednako je teško naplatiti potraživanja od drugih kompanija. Prije prodaje određenoj kompaniji, sklopite ugovor o djelu i uvijek provjerite da li kompanija ostvaruje prihode.

Ukoliko izdajete prostor, bez obzira koliko finansijski zavisite od klijenta, ne dozvolite da

potraživanja predu tri mjeseca naplate. Sve preko toga je pred rizikom mogućnosti naplate pred sudom. Ono što možete učiniti je stvoriti benefit od redovne uplate, tj. sniženje za redovne uplate od 5% do 10% za redovne uplate.



Često pogubna greška u poslu je kupovina previše inventara. Vaš fokus u poslu je da uvijek obratite pažnju da previše novca nije “zaglavljeno” u inventaru tj. robi .

Objedinite zaduženja – ukoliko imate više kredita, razmislite o tome da ih objedinite u jedan novi kredit. Ovim ćete možda produžiti vašu zaduženost za par godina ali ćete dobiti prostora za smanjenje mjesečnih troškova.

Oslonite se više na pregovore – situacija u biznisu nikad nije crno-bijela, potraživanja, zaduženja, nabavka i potrošnja su relativno fleksibilna i zavise od vaših pregovaračkih sposobnosti.

Uvijek imajte u vidu šta možete dodatno ponuditi ili tražiti u poslovnoj saradnji. Darežljivost može biti pogubna, ali ukoliko je vaš dobavljač/kupac profesionalan i iskusan partner, korektnost u saradnji će osigurati i reciprocitet u odnosu. Sa druge strane ukoliko poštuju dogovor i ne mijenjate ga prvom prilikom kada vam ne odgovara, vaša riječ u poslu će značiti sve više i

više. Poslovni integritet je dobar resurs u finansijskom upravljanju.

Vremenom vaša riječ i preporuke drugih mogu značiti više nego kreditni rejting i bonitet. Prečesto početnici u poslu podcijene koliko im je sredstava potrebno za vođenje posla, kao i koji su fiksni troškovi poslovanja. Sa druge strane veći je broj onih koji su precijenili koliko im je sredstava potrebno u poslu. Postoje desetine hiljada poslovnih ideja koje su realizovane bez većih poslovnih troškova.



Dobar primjer je slučaj američkog preduzetnika Ajrona Krausa, koji je patentirao sunder sa smješkom i u saradnji sa većim partnerima je organizovao prodaju preko “QVC” teleshop kanala. Za period od 2012 do 2019 ostvareno je preko 107 miliona u prodaji i 30 miliona u prihodima. Od objavljivanja “kuvara” preko Amazona koji zarade milione, držanja časova, frilenserskih poslova i brojnih drugih poslova koji gotovo da ne zahtjevaju ulaganja.

Troškovi u Crnoj Gori su znatno manji nego na razvijenim tržištima. Česta je situacija na razvijenom tržištu da novoosnovane kompanije ne ostvaruju profit prve dvije godine poslovanja.

Kada planirate finansije, neophodno je da imate u vidu koji su svi potencijalni troškovi, počevši od poreza, plata za zaposlene, troškova materijala, poslovne rashode od troškova struje, telefona, komunalija, osiguranja, otplate hipoteke i dr.

Imajući sve u vidu, potrebno je uvijek obezbijediti finansijske rezerve, manju ušteđevinu, za barem dva-tri mjeseca troškova kako bi osigurali sigurnost od neizvjesnih okolnosti. Ako vaš biznis zahjeva previše ulaganja, onda mislite “preveliko”, počnite sa manjom idejom.

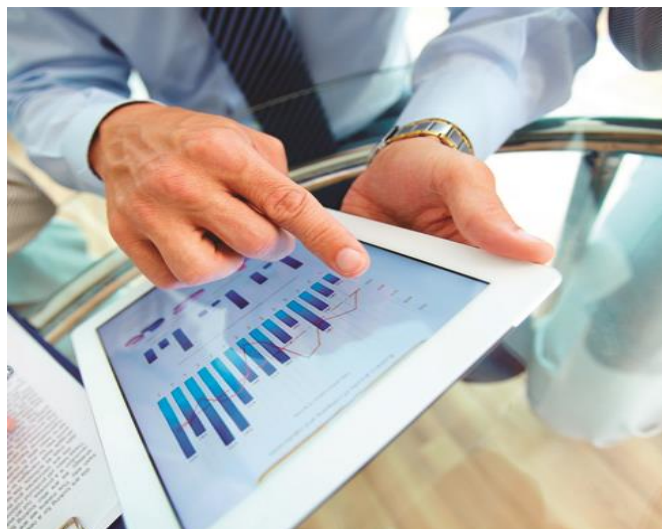
Više informacija o pokretanju preduzeća možete pronaći na sledećim linkovima:

www.asistent.me

<http://zatvojbiznis.me/>

<https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2019/05/PRIRUCNIK-ZA-PREDUZETNIKE-15-februar.pdf>

www.bizniscentar.me/prirucnikgrantovi



DODATNI SAVJETI O FINANSIJAMA

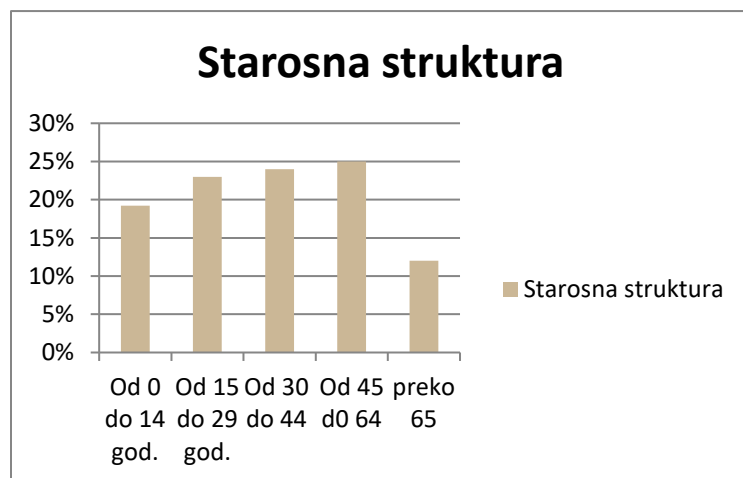
- 1.) Izbjegavajte visoke kampatne stope, koliko god poslovni poduhvat djelovao primamljiv, nemojte da postavite sebe u situaciju da niste u mogućnosti da podmirite otplatu kredita.
- 2.) U svakom smislu odvojite lične finansije od poslovnih finansija.
- 3.) Pratite novčane tokove. Finansije u poslu niste iste kao u privatnom životu, u poslu ne možete da se oslonite na bilo kojeg savjetnika ili zaposlenog da prati vaš novac.
- 4.) Investirajte u tehnologiju. Ne postoji sigurnost da će se investicija otplatiti, ali investicije u digitalizaciju, modernizaciju ili intelektualnu svojinu potencijalno unapređuju vašu konkurentnost. Stagnacija na slobodnom tržištu nije opcija.

2. TRŽIŠTE

2.1. Segmentacija tržišta

Biznis može da posluje samo ako postoji potražnja za proizvodima i uslugama koje on nudi. Međutim i najuspješnije kompanije prave slične greške. Loše razumijevanje tržišta može dovesti do pogubnih posljedica koje su zamalo bankrotirale prepoznatljive brendove. Najočiglednije greške u istraživanju tržišta su na primjer kada je kompanija “Colgate” koja proizvodi pastu za zube, odlučila da prodaje hranu, ili kada je “CocaCola” najavila 1985 da će novi ukus zamijeniti stari, usljed čega su izbili protesti širom Amerike, kao i kada je Playboy uklonio nage slike iz svog časopisa, nakon godinu dana casopis je odustao od takve odluke uz nepopravljivu štetu za brend i prodaju. Međutim, sada preko “Facebook analitike” možemo lako imati procjenu traženosti sadržaja po korisniku i brojne druge alatke koje olakšavaju analizu tržišta. U biznisu nije važno šta vi želite da prodajete ili proizvodite, jedino je važno šta mušterije žele da kupe.

Grafik 1 - Više podataka za analizu tržišta dostupno preko MONSTAT-a¹



¹<http://monstat.org/cg/page.php?id=1001&pageid=1001>

KLJUČNI ELEMENTI ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Analiza tržišta je kompleksan proces, ali i početnik u biznisu treba da otkrije:

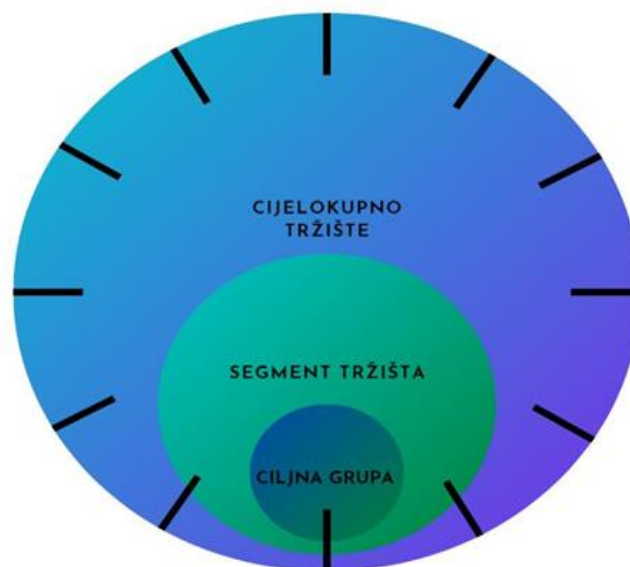
- više informacija o tržištu određenog proizvoda/usluge
- koja bi bila adekvatna cijena vašeg proizvoda/usluge
- više informacija o dobrim lokacijama za prodaju proizvoda/usluge
- podatke o konkurenciji i trendovima na tržištu
- interesovanjima potrošača
- nove načine za unapređenje proizvoda/usluge
- nova tržišta i nove kupce

SEGMENTIRAJTE TRŽIŠTE

Ključan dio analize tržišta je segmentacija tržišta. Segmentacija tržišta predstavlja jedan od osnovnih marketinških procesa. Podrazumeva uočavanje podjele na tržištu na osnovu jedinstvene potrebe, karakteristika ili ponašanja kupca, a gde ove različite grupe kupaca zahtevaju različite marketing strategije.

Prvi korak prije sprovođenja detaljne analize je prikupljanje podataka koji su vam potrebni za analizu tržišta. Proces prikupljanja podataka postaje sve dostupniji i lakši. Postoji više načina prikupljanja podataka, od njih možemo izdvojiti 1) Direktno posmatranje korisničkog ponašanja, 2) telefonska pitanja, 3) Fokus grupe, 4) ankete i upitnici 5) upotreba prethodnih istraživanja. Koji podaci iz prethodnih istraživanja tržišta mogu biti korisni? Možete iskoristiti demografske studije, ankete, naučna istraživanja, broj internet pretraga i bilo koje podatke koji vam doprinose da saznate više o vašem tržištu. Na osnovu prikupljenih podataka moguće je organizovati segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta treba da obezbijedi podatke o ponašanju određenih demografija, njihovim interesovanjima, lokaciji kao i o

njihovoj kupovnoj moći. Na osnovu prikupljanja podataka možete donijeti odluku na koji dio tržišta želite da se fokusirate i kako je moguće lakše smisliti i prilagoditi proizvod u odnosu na tržište koje ste "targetirali" tj. odredili fokus. Segmentacija tržišta je proces podjele masovnog tržišta u grupe sa sličnim potrebama i željama. Na osnovu bolje slike o tržištu znatno je lakše „targetirati“ tj. donijeti odluke o ciljnoj grupi. Segmentacija tržišta je dio anlike tržišta kao i jedan od načina pripreme marketing strategije. Jednostavnije rečeno možemo lakše utvrditi koji dio tržišta je najprofitabilniji i pronaći svoj dio tržišta tj.poziciju biznisa na tržištu. Na osnovu pretpostavke željene pozicije na tržištu vi možete organizovati i lakše fokusirati vašu analizu tržišta kao i lakše pripremiti marketing mix.



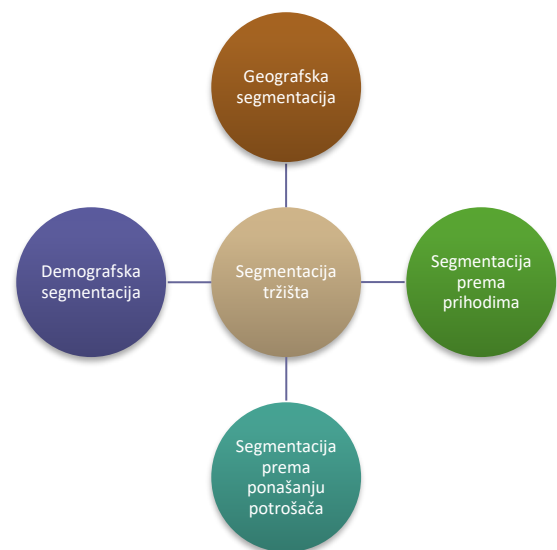
Segmentacija

Targetiranje

Pozicioniranje

Kako odraditi segmentaciju tržišta? Ovaj proces možete učiniti jako zanimljivim. Npr. ako već imate ideju za proizvod, možete razgovarati o vašem proizvodu sa različitim starosnim i polnim demografijama, prema lokaciji, prema prihodima i na osnovu njihovih odgovora možete odmah uvidjeti neke informacije o različitim segmentima tržišta za vaš proizvod. Ključ je u prikupljanju podataka, koji ne treba da bude samo iz postojećih izvora podataka kao što su demografska istraživanja, broj prodavnica, teretana i sl. već imati proaktivan pristup prikupljanju podataka. Ukoliko umjesto da govorite o vašoj ideji, odvojite vremena da istražite potrebe vaše zajednice i većina ljudi lako i najčešće iskreno odgovorina šta bi najradije potrošili novac, šta im je najviše potrebno, zatim utvrditi koji je tržišni segment za njihovu potrebnu. Recimo par studenata je izrazilo želju za video igranicom, možemo utvrditi da postoji preko 10 hiljada mladih od čega je pola ženskog pola i većinom nijesu zainteresovane za video igraonice čime je tržište smanjeno na 5 hiljada (demografski podatak) od 5 hiljada najmanje pola je iz ruralne sredine čime je tržište umanjeno za 2.5 hiljade (geografski podatak o demografiji). Potom od toga treba oduzeti da 50% mladih koji nema dovoljno finansija za video igraonu čime se tržište smanjuje na 1250 potencijalnih korisnika. Međutim ponašanje onih koji imaju dovoljno finansijskih sredstava ukazuje da bi radije odvojili sredstva da sami nabave video igre nego izdvojili sredstva za video igraonu, time i tržište od 1250 zapravo mnogo manje. Usljed čega je vidljivo da ne postoji dobar tržišni segment. Ipak,

ukoliko znamo da postoji tržište od 1250 mladih koji su zainteresovani za video igre, a koji se nalaze u urbanoj sredini i imaju kupovnu moć uz mnogo manje troškove moguće je otvoriti prodavnicu video igri. Više nego čest slučaj je da se lako donese odluka da tržište za neki proizvod postoji, a takva odluka je donesena jer nije kvalitetno utvrđena segmentacija tržišta. Svakom je potreban mobilni telefon u gradu od 70 hiljada stanovnika, time dobra odluka je da se otvori radnja mobilnih telefona. Većina neiskusnih preduzetnika, tačnost jedne pretpostavke koristi kao sasvim dovoljan dokaz za postojanje tržišta. Međutim koliko god da je pretpostavka tačna, ona ne garantuje tržište, već je potrebno proći isti proces segmentacije kao u primjeru za video igraonicu i utvrditi koji tržišni segment mi ciljamo. Kada prepoznate određeni segment tržišta potrebno je organizovati detaljnu analizu tržišta.



2.2. Istraživanje tržišta

Ako ste u potpunosti sigurni da je vašoj poslovnoj ideji uspjeh zagarantovan, odlično, imate motivaciju da ostvarite taj uspjeh.

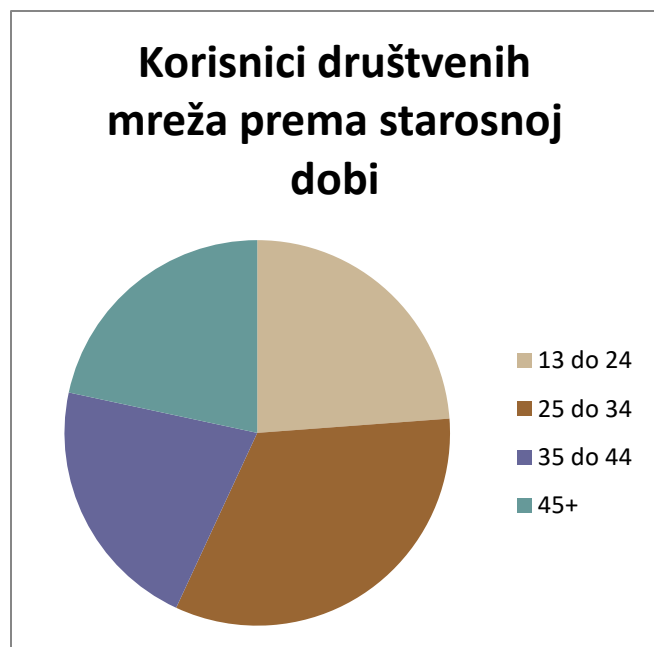
Međutim, sa prvim znacima da tržište možda ne postoji entuzijasta gubi volju ili što je mnogo problematičnije biva iznenađen nedostatkom povjerenja drugih u njegovu ideju. Obje situacije ukazuju na nedostatak analize tržišta. U prvoj analizi tržišta je preduzetniku ukazano da ne postoji tržište za njegovu uslugu, međutim ako je kvalitetno organizovao analizu tržišta sigurno je pronašao novo tržište. U drugom slučaju ukoliko je nedostatak povjerenja sagovornika neosnovan, moguće im je dokazati suprotno dobrom analizom tržišta. Ukoliko je nepovjerenje u ideju dobro osnovano kroz analizu tržišta, sami ste sebi spasili vrijeme i finansije od pogrešne poslovnu ideje. U biznisu je entuzijazam koristan, ne neophodan, ali racionalno posmatranje tržišta je uvijek neophodno. Nijedna banka ili investitor vas neće finansirati na osnovu vašeg entuzijazma, već isključivo na osnovu racionalnih podataka o tržištu i potencijalnim prihodima vaše kompanije koje može ostvariti na njemu. Ne određujete vi uslove tržištu, tržište određuje uslove vama. Kako onda bolje upoznati i istražiti tržište? Recimo da je osoba "E" poklanjala domaće sapune prijateljima i uvijek je dobijala pozitivne komentare o njihovom kvalitetu. Na osnovu tih komentara razmišlja da počne proizvodnju sapuna. Osoba "E" je kontaktirala par marketing agencija i saznala je da je cijena istraživanja tržišta preko 800.00€ i pri tome je ostala nesigurna šta stvarno dobija tom uslugom analize tržišta i da li će ti podaci biti uopšte od koristi. Istraživanje je mnogo

povoljnije, štaviše kvalitetnije da odradite sami za sebe. Recimo da osoba „E“ zna da postoji sve veći trend prodaje sapuna online, zatim je istražena konkurencija, koje su njihove cijene, prihodi, troškovi i koji su njihovi uspjesi i neuspjesi u poslovanju, kao i koji su im najuspješniji sastojci i proizvodi sapuna. Većinu ovih podataka uz malo truda je moguće saznati. Takođe, pristup alatima za istraživanje tržišta je sve lakši, uz pomoć Google Ads naloga možete imati tačan broj internet pretraga za recimo za „sapun“.

Provjerite podatke koji su dostupni preko MONSTAT-a, zatim podatke koje posjeduju Unija poslodavaca i Privredna komora, prikupite podatke koje posjeduju sekretarijati za preduzetništvo koji postoje u većini opština, biznis centri kao i poslovni inkubatori. Ovi podaci su „sekundarni izvori“ i kao što smo prethodno naveli oni se mogu smatrati kao upotreba prethodnih istraživanja tržišta. Šta su onda primarni izvori istraživanja tržišta? Svi podaci koje ste prikupili i istražili sami. Možda je potrebno više vremena da prikupite podatke sami i znatno teže, međutim, ukoliko je istraživanje sprovedeno na temeljan i objektivna način mnogo je kvalitetnije za vaše poslovanje nego bilo koji sekundarni izvori podataka. Metode primarnog prikupljanja podataka uključuju upitnike, intervjuje fokus grupe i ankete putem pošte i telefona. Treba da znate da nikad ne treba za savjete o poslu pitati prijatelje ili porodicu, nijesu objektivna uzorak za istraživanje. Primarni način prikupljanja informacija o tržištu možete postići time što posjetite sve potencijalne konkurente kao mušterija i prikupite detalje o njihovom poslu, zatim odvojite vremena da istražite njihov promet kao i promet potencijalnih

poslovnih prostora, zatim možete pokazati skice promotivnog materijala ili uzorke vašeg proizvoda potencijalnim kupcima kao bi prikupili njihove sugestije.

Jednostavan način prikupljanja podataka su i telefonske ankete, koliko god da može biti neprijatno pozvati barem pedeset nepoznatih brojeva iz vaše sredine da bi postavili par pitanja, ukoliko uspijete imaćete odlične podatke o tržištu. Fokus grupe su opšte prihvaćen način istraživanja tržišta, potrebno je okupiti 10 do 20 osoba ili ukoliko poznajete već neke postojeće grupe na primjer plesne škole, možete napraviti testnu grupu sa kojom možete raspravljati o proizvodima pitanjima i prikupiti informacije. Ukoliko je fokus grupa organizovana na kvalitetan način, možete zajedno smisliti bolje biznis ideje, istražiti načine prodaje, podijeliti iskustva i kolektivna analiza informacija može biti mnogo uspješnija nego da jedna osoba sama analizira ili prikuplja informacije.



Jedan od načina istraživanja tržišta je i dijeljenje anketnih upitnika, sa pitanjima putem kojih možete prikupiti informacije o tržištu i vašoj ciljnoj grupi. Pored dijeljenja anketa moguće je organizovati ankete putem društvenih mreža koristeći GoogleQuestionnaire, koji može automatski da obradi podatke. Upitnici ukoliko su pitanja kvalitetno osmišljena i ne navode ispitanika, mogu dati korisne podatke o tržištu. Takođe, možete individualno da razgovarate sa osobama, na svojevrsan način može se nazvati i intervju, jer postavljate sagovorniku pitanja o potencijalnom tržištu, proizvodu, cijeni, lokaciji i kroz intervju možete dobiti konkretne informacije. Društvene mreže su odlične za analizu tržišta, Broj korisnika Facebooka u Crnoj Gori u Februaru 2019 je iznosio 329,300, sa 44.8% procenata korisnika ženskog pola i sa 55.2% korisnika muškog pola. Najizraženija demografija korisnika facebooka je od 25 do 34. Shodno da je promocija na društvenim mrežama povoljna možete kroz podešavanja promocije i organizovanjem objava istražiti uspješnost objave kod različitih demografija i primijetiti stepen interesovanja javnosti za određeni proizvod, cijene ili kvalitet brendinga. Kao što smo već objasnili, istraživanje tržišta vam omogućava da upravljate vašim poslom na racionalan način i lakše možete donijeti sigurne poslovne odluke. Istraživanje tržišta takođe može povećati izgleda za kredite i investicije u vaš biznis, čime bi mnogo lakše unaprijedili i ostvarili vaš rast na tržištu. Uvijek imajte u vidu da istraživanje tržišta nije egzaktna nauka i da su greške česte a ponašanje kupaca je teško utvrditi i ono je lako promjenjivo, time su i svi tržišni trendovi veoma promjenjivi. Kombinacijom više izvora sekundarnog istraživanja uz par različitih metoda primarnog istraživanja možete stvoriti kvalitetan uvid u tržište.

2.3. Marketing miks

Marketing miks ili 4P obuhvata Product (proizvod), Place (lokaciju), Price (cijenu) i Promotion (promociju) sačinjavajući ključne komponente marketinga. Istražujući šta može biti proizvod na tržištu, kako ga plasirati na tržište, koja je cijena i kako će proizvod biti promovisan. Kako novi proizvod može biti stvoren? Riječ proizvod asocira na fizički predmet poput automobila ili hrane, međutim, u marketing miks u proizvod može biti usluga ili čak ideja. Proizvod može biti gotovo bilo šta, ukoliko zadovoljava neku potrebu potrošača. Zato što postoji veći broj konkurenata uvijek je potrebno pronaći svoju „poziciju“ na tržištu. Na tržištu je moguće pozicionirati proizvod na dva načina: funkcijom proizvoda, tj. da proizvod ima osobine/karakteristike koji drugi proizvodi nemaju ili simbolično pozicioniranje poput brendiranja proizvoda. Funkcija CocaCola pića je da podmiri žeđ, međutim, njena vrijednost kao proizvod je veća usljed „simbola“. Ključni koncepti proizvoda u marketingu su : kvalitet proizvoda , linija proizvoda i korisnička podrška. Koncepti „proizvoda“ u marketingu koji je najznačajniji za početnike u biznisu su razvoj proizvoda (osmišljavanje) i upravljanje brendom. Šta je razvoj proizvoda? Firme koje stvaraju inovativne proizvode poput Google, Apple-a, Netflix ima bolje rezultate na tržištu. Step inovativnosti proizvoda na tržištu može promijeniti cjelokupno tržište i takve proizvode možemo nazvati „disruptivnim“. Međutim, ne može svaki biznis stvoriti revolucionaran proizvod. Većina kompanija ima „postepenu inovaciju“ proizvoda ili usluga. Unapređujući, postojeće usluge ili proizvode. Na primjer,

CocaCola je kroz period od 50 godina, postepeno plasirala nove proizvode na tržište. Proizvode poput, Diet Coce, CocaCola Lite, CokeZero. Postojeći proizvod je postepeno prilagođen, za nove tržišne segmente. Nove proizvode je moguće osmisлити, usled čega biznisi moraju da angažuju veći broj eksperata iz različitih oblasti,



poput istraživača, marketing stručnjaka, menadžera prodaje, inženjera i drugih. U većini slučajeva proces osmišljavanja proizvoda je unaprijed definisan, poput Stage-Gate modela razvoja novih proizvoda. Proces uključuje otkriće ideje, razmatranje ideje, zatim proizvod od koncepta do proizvodnje do prodaje, prolazi kroz „kapije“ najčešće 5 do 7 kapija. Svaki korak je temeljno provjeren od strane menadžmenta koji kontrolišu proces razvoja proizvoda kroz „kapije“. U ovom procesu potencijalni kupac je „konsultovan“ u samo dva puta, na početku i na kraju procesa. Iako je proces temeljan i stručan većina novih proizvoda ne pronađe svoje mjesto na tržištu. Drugi ključni koncept proizvoda u marketingu je menadžment brenda. Na prvu asocijaciju Brend je ime, simbol, dizajn, zapravo razlika u odnosu na svoju konkurenciju. Međutim, najvažniji element brenda su njegove vrijednosti i potrošač se radije odlučuje za brendove koje imaju njegove vrijednosti.

Uspješan brend može da ima veće cijene, veću lojalnost kupaca i time ostvaruje veću profitabilnost. Pored brenda kompanije postoji i brend proizvoda, prethodno smo naveli par CocaCola proizvoda poput DietCoke i CokeZero, međutim funkcionalna razlika u proizvodu je gotovo identična, manja količina šećera. Razlika je u brendingu samih proizvoda. CokeZero targetira mušku populaciju dok DietCoke cilja na ženski pol. Različiti brending je stvorio dva različita proizvoda. Postoje promjene u načinu osmišljavanja proizvoda i u razvoju proizvoda koje početnici u biznisu mogu iskoristiti. Zahvaljujući razvoju novih digitalnih alatki proizvodi mogu biti osmišljeni u saradnji sa mušterijama. Primjer digitalnih alatki za osmišljavanje proizvoda koristi firma Threadless koja nema dizajnere za njihovu garderobu, sve majce su dizajnirale i izabrale za proizvodnju mušterije koristeći webplatformu, putem koje mušterije pošalju dizajn, druge mušterije razmotre dizajne i glasaju za najbolji. Postoje brojni primjeri kada digitalne alatke utiču na stvaranje novih modela poslovanja, prilikom stvaranja koncepta vašeg biznisa pokušajte da pronađete alatke koje vam mogu omogućiti sličan metod razvoja novih proizvoda i usluga. Ovaj način osmišljavanja proizvoda se zove kokreacija proizvoda. Potencijal za inovaciju je uvijek veći izvan internog procesa firme i potrebno je osmisлити proizvode u saradnji sa

mušterijama. Zanimljiv primjer je “LittleBigPlanet” video igrice u kojoj koristeći alatke video igre korisnici sami stvaraju sadržaj i do sada su stvorili preko 8 miliona “nivoa” čime su sami korisnici drastično unaprijedili proizvod. Sličan primjer je i Minecraft koji je omogućio jednostavne alatke i slobodu djelovanja, uz takvu slobodu djelovanja otvoreno je preko 111 hiljada serverasa 91 milion korisnika. Postoji više načina na koji možete upotrebiti kokreaciju proizvoda on može biti “fikasan” tj. proces doprinosa je kontrolisan i mušterija nema izražen stepen kontrole, npr. mušterije mogu da biraju boju vašeg proizvoda ili možete da tražite predloge sadržaja vašeg “menija”. Proces može biti “otvoren” u kojem mušterije imaju izraženu slobodu izbora i mogu da doprinose na način na koji žele u razvoju proizvoda i kroz otvorenu komunikaciju sa potrošačima i korisničku podršku možete da analizirate predloge i žalbe vašeg proizvoda i sugestije uključite u unapređenje proizvoda. Kokreacija može da ima i korisnike-dizajnere koji pomažu u osmišljavanju brendinga proizvoda. Zatim postoji u cjelosti otvoren proces saradnje između kompanije i zajednice korisnika proizvoda, koji koriste npr. vaš websajt za online trgovinu i koji se prilagođava na osnovu sugestija korisnika tog sajta.

PRIMJERI KOKREACIJE PROIZVODA

Analiza tržišta je kompleksan proces, ali i početnik u biznisu treba da otkrije:

- više informacija o tržištu određenog proizvoda/usluge
- koja bi bila adekvatna cijena proizvoda/usluge
- više informacija o dobrim lokacijama za prodaju proizvoda/usluge

NAČINI ORGANIZOVANJA PROMOCIJE

Najčešće upotrebljene tehnike promocije su:

- TV reklame
- interesovanjima potrošača
- nove načine za unapređenje proizvoda/usluge
- nova tržišta i nove kupce



Druga komponenta marketing miksa je promocija. Ovaj aspekt marketinga je metod komunikacije između biznisa i mušterija, kako bi ih bolje informisali o proizvodu. Kad pomislimo na marketing tj. promociju, odmah imamo sliku reklama koje imaju za cilj da ubijede posmatrača da kupe proizvod. Reklame najčešće imaju i svrhu da ubijede posmatrača da je njihov proizvod bolji od proizvoda konkurenta. Informacije su verbalne i vizualne i marketing strategija promocije i kroz komuniciranje poruka, kompanije žele da ubijede potrošače ili kroz njihove emocije ili intelekt da je njihov proizvod potreban i bolji od ostalih proizvoda. Ponovo ćemo uzeti slučaj CokaCole koja ima 100 godina efikasne promocije i riječ „kokakola“ je druga najprepoznatija riječ nakon riječi OK. CocaCola je više koristila vizualne signale i kroz vizualne simbole je stvorila konekciju kupaca sa njihovim brendom.

Na isti način na koji smo utvrdili na koji segment tržišta želimo da plasiramo naše proizvode, kroz promociju želimo da ciljnu grupu upoznamo sa proizvodom, da ih upoznamo na koji način mogu da kupe proizvod i da kroz reklamu ubijedimo da preuzmu “akciju” tj. da donesu odluku da kupe taj proizvod. Cilj svake promocije i reklame je da izazove reakciju.



Ukoliko vaša reklama “pamtljiva” i sadrži par mnemoničkih komponenti mnogo ćete lakše povećati svijest o vašem proizvodu ukoliko je riječ o novom brendu. Zatim, reklama može da djeluje da promijeni mišljenje, na primjer da je potrebno i isplativije je koristiti štedne sijalice, većina reklama su pažljivo osmišljene. Većina biznisa angažuje profesionalce u osmišljavanju reklama, koje smišljaju promotivne kampanje i “testiraju” reakciju potencijalnih kupaca na reklamu. Nakon organizovanja reklame uspješna firma bi angažovala drugu kompaniju, koja bi istražila uspješnost reklame i pružila korisne informacije kako pripremiti novu reklamu. Kako većina reklama ima taktiku ubjeđivanja, najčešće koriste slavne ličnosti u reklamama, humor ili kroz naučne dokaze. Brojni akademici su posvetili karijeru istraživanju teorija koje bi bolje objasnile “ubjeđivanje”. Jedna od istaknutih teorija je “Elaboration likelihood model” (ELM), na osnovu ove teorije postoje dva puta do ubjeđenja potencijalne mušterije. Centralna ruta, koja je kognitivna u svojoj prirodi i periferna ruta koja je emocionalna u prirodi.

Prema ovoj teoriji centralna ruta je moguća kada su mušterije u mogućnosti i kada su motivisane da protumače poruku reklame i kroz centralnu rutu bivaju ubjeđeni ako su kroz reklamu pružene

korisne nove informacije koje su uvjerljive. Periferna ruta je korisna kada mušterije nemaju želju i motivaciju da saznaju više o proizvodu, kroz perifernu reklamu potrebno je učiniti proizvod ili „privlačnim tj. poželjnim“ štaviše reklama i proizvod mogu biti privlačniji kroz asocijaciju. Primjer su dvije reklame za hamburger, prva reklama je sadržala informacije o različitim sastojcima i vrstama hamburgera druga reklama je sadržala sliku djevojke u kupaćem kostimu sa hamburgerom. Oba načina promocije su se pokazala efikasnim jer njihov cilj je da se proizvod učini poželjnim za kupca. Ukoliko polazimo od pretpostavke da je proizvod koji pružamo kvalitetan, onda želimo da samo kupcima prenesemo tu poruku. Pitanje ostaje na koji je način najbolje tu poruku prenijeti? Većina biznisa je budžet koji su imale na raspolaganju koristile na promociju preko televizije, radio kanala i bilborda. Proces je standardno pokrenut sa vrha kompanije ka marketing menadžerima, marketing agencijama i zatim medijima bez konsultacije sa mušterijama. Međutim, sa pristupom digitalnih alatki sve lakše postaje konsultovati mušterije o kvalitetu reklama. Jedan od primjera uspješne komunikacije kompanije i mušterija u organizovanju promocije je “Jones Soda”. Kompanije nije potrošila ni dolar na reklamiranje, već su većinu njihovih reklama pripremile mušterije, koje su podijelile preko

društvenih mreža i medija šering sajtova kao što je youtube. Mušterije su takođe predložile dizajn soda flaše (etikete na flaši), štaviše dostavile su fotografije i skice dizajna, na flaši piše ime dizajnera koji je osmislio dizajn flaše. Na samoj etiketi boce stoji poruka kompanije da podržavaju sugestije mušterija i da prilagođavaju proizvod na osnovu sugestija kupaca. Treći element marketing miksa je lokacija ili način plasmana proizvoda ili usluge. Cilj osmišljavanja ovog elementa marketing-a je da utvrdi najbolji način kako učiniti proizvod dostupnijim. U većini slučajeva govorimo o fizičkoj lokaciji poslovanja na kojoj se prodavaju proizvodi ili usluge. Veliki broj firmi angažuje distributere koji organizuju prodaju njihovih proizvoda ili nude licence za proizvodnju ili poslovnu franšizu kako bi unaprijedili način plasmana proizvoda. Franšize pored prava distribucije određenog proizvoda one mogu biti restorani, hoteli, suvenirnice, čak i automati za prodaju kafe. Ključni koncepti lokacije i načina plasmana proizvoda kao elementa marketing miksa su : Menadžment inventara, logisitka i upravljanje prodajom. Kako bi bolje razumjeli ove koncepte potrebno je razumjeti distribuciju i maloprodaju. Prvo da razmotrimo distribuciju. Distribucija je najčešće delegirana uvoznicima zatim veleprodajnim objektima, a iz veleprodaje trgovinskim lancima i prodavnicama. Svaki učesnik ovog lanca želi da uveća svoje prihode i umanji svoje troškove. Shodno tome, jako često postoji konflikt u lancu distribucije. Proizvođač mora da aktivno prati lanac distribucije, prije svega proces distribucije uvećava konačnu cijenu proizvoda. Drugi aspekt distribucije je maloprodaja. Maloprodaja je najčešće konačni korak kanala distribucije. Odabir partnera u prodaji proizvoda je i odabir kupaca vašeg proizvoda. Firme koje proizvode luksuznu robu, Luis Vuitton, pažljivo bira svoje prodajne

objekte i dostupnost njihovog proizvoda je ekskluzivna jer je orijentisana na specifičnu demografiju sa visokom platežnom moći. Sa druge strane ukoliko je riječ o jeftinim svakodnevnim namirnice poput četkica za zube ili šampon, proizvođač će tražiti što širi kanal distribucije koji obuhvata najveći mogući broj prodajnih objekata. Prodajni objekti značajno variraju i u načinu pružanja usluga, neki maloprodajni objekti poput samoposluga plasiraju proizvode bez saradnje sakupcima, dok radnje luksuznih brendova imaju izražen stepen komunikacije sa kupcem, kako bi locirali ili prodali proizvod koji kupcu odgovara. Naravno ima izuzetaka, ali ipak se većina proizvoda prodaje preko maloprodajnih objekata. Usluge maloprodanih objekata nijesu besplatne, proizvođač dobije od 60% do 70% prodajne vrijednosti. Zato je lanac prodaje najčešće primarni fokus svih proizvođača. Kao što smo rekli ima izuzetaka koji ukazuju da mogu da zamjene tradicionalni sistem. Većina firmi stvara kanale prodaje koji zaobilaze lanac distribucije i prodaju svoje proizvode direktno kupcima, najčešće preko interneta. Čitave industrije su nastale i zasnovane na online prodaji, prije svega možemo navesti Amazon i Aliexpress koji već predstavljaju vodeće lidere u distribuciji proizvoda. Ovaj proces tranzicije na direktnu prodaju preko interneta je siguran trend i postaje izvjesno da će online trgovina možda postati norma u trgovini. Stopa rasta je nevjerojatna, samo u Sjedinjenim američkim državama u 2014 godini zabilježeno je preko 300 milijardi u e-commerce trgovini, dok u 2019 godini ostvareno preko 600 milijardi dolara u trgovini. Zanimljiv primjer distribucije proizvoda je kompanija dušeka Casper. Prvi put kada mušterija isproba njihov dušek je u njihovom domu. Ako dušeci mogu da budu prodavati isključivo online, to nam ukazuje da gotovo bilo koji proizvod može

biti prodat online. Ovaj rast u online trgovini vjerovatno nikog ne iznenađuje, međutim, ono što iznenađuje je činjenica da digitalne alatke ne samo da su u mogućnosti da zamjene maloprodane objekte, već cjelokupni kanal distribucije. Ovo je važna lekcija iz preduzetništva, jer nijedno tržište nije sigurno, trendovi se mjenjaju i "stare" industrije ili bivaju prevaziđene ili osmišljene na novi način. Možete pomisliti da je online trgovina sigurnost i da će e-commerce vremenom dominirati tržištem, ali potcijenjujete sposobnost tržišta da bude disruptivno. Istom brzinom kojom su e-commerce sajtovi promijenili "igru" 3D printeri mogu da proizvode igračke, alatke čak i oružje. Ukoliko evolucija 3D printera nastavi da bude dostupna postoji mogućnost da će u cjelosti zamijeniti sistem proizvodnje i distribucije. Promjene u tehnologiji i nove ideje će nastaviti da utiču na tržište, zato je važno ostati informisan o svim potencijalnim promjenama, kako bi na pravilan način osmislili sopstveni marketing miks.

Četvrti element marketing miksa je cijena. Ovaj aspekt marketinga je fokusiran da pomogne preduzeću da otkrije najbolju cijenu određenog proizvoda. Cijena je značajno drugačija od ostalih elemenata miksa, jer svi ostali elementi stvaraju vrijednost proizvodu dok cijena oblikuje tu vrijednost i stvara način da se stvaranje te vrijednosti isplati firmi. Zato je dobra cijena fundamentalna za profitabilnost i opstanak na tržištu. Osmišljavanje cjenovne strategije je kompleksna odluka, koja mora da razmotri troškove proizvodnje, koliko su mušterije spremene da plate, kao i cijene konkurentnih proizvoda. Na primjer, CocaCola je imala sistem određivanja cijena u odnosu na svoje konkurente, a konkurencija je bila intenzivna, Pepsi i drugi proizvođači kole i CocaCola je pokušavala da postavi svoje cijene ravnima onim svojih

konkurenata. Cijena CocaCola u svjetu je uvijek ispod eura, time je veoma pristupačna za sve mušterije. Par koncepata koje trebamo razmotriti kada govorimo o cijeni su : Break-Even analiza, "price elasticity" i referentne cijene. Fokusiraćemo pažnju na dva ključna koncepta a to su cjenovne strategije firmi i znanje cijena kod mušterija. Prvo par riječi o cjenovnoj strategiji, tri najčešće strategije su : Cost-based pricing, competitive based pricing i value based pricing. Cost based pricing je kada se na cijenu proizvodnje doda procenat marže, na primjer većina autosalona prodaje automobile po nabavnoj cijeni sa maržom od 5% do 10%. Competitive based pricing je strategija kada je cijena proizvoda utvrđena kada se uporedi sa cijenama konkurenata. Na primjer ako cijena goriva se smanji na jednoj benzinskoj stanici, sve obližnje benzinske stanice će smanjiti cijenu da se podudara sa najnižom. Value based pricing, je strategija koja se fokusira na vrijednost proizvoda u određenoj situaciji. Cijena pića u bioskopu je veća u odnosu na njegovu tržištu vrijednost, jer je bioskop jedini koji može da ponudi to piće ili cijene lijekova i zaliha hrane su znatno veće u stanju krize. Drugi važni koncept poznavanja cijene kao elementa marketing miksa je "poznavanje cijena" omogućava kupcima da postavе očekivanja i poznavanje cijena dava određenu "moć" kupcima na tržištu. Međutim, studije ukazuju da potrošači imaju jako loše poznavanje cijena. Jedna studija potrošača je pokazala da manje od pola kupaca zna cijene proizvoda koje su stavili u svoju potrošačku korpu.² Iako nemaju jasnu cijenu imaju dobar osjećaj koliko uobičajno troše za iste namjernice. Šta se promijenilo u marketing miksu kada je riječ o cijenama ? Cijenu su do sada utvrđivali

² Vanhuelel and Dreze (2002) „Measuring the price knowledge shoppers bring to the store“ Journal of Marketing.

proizvođači i prodavci i kupci najčešće ne znaju cijenu dok je ne vide na policama supermarket. Takođe, gotovo je nemoguće pregovarati o cijeni proizvoda. Ovaj fokus određivanja cijena na odluke firmi se polako mijenja, kroz proces digitalizacije. Sada ukoliko uđete u prodavnicu i želite da kupite televizor, ne morate nužno da platite cijenu koja piše na polici. Na primjer ukoliko televizor košta hiljadu eura, ne možete reći prodavcu da želite da platite samo 900 eura, ali ako iskoristite mobilni telefon da pokažete prodavcu da isti televizor možete kupiti povoljnije postoji šansa da ćete smanjiti cijenu. Štaviše širom prodajih lanaca u americi postoji strategija “product matching strategija” kojom

prodavci smanjuju cijene da su paralelne svojim konkurentima. Sve su dostupniji portali o cijenama, sniženjima i akcionim prodajama, a postoji i sve veći broj mobilnih aplikacija koje pomažu da se uporede cijene. Model “skrivanja cijena” tj. model da kupac sazna cijenu samo na prodajnoj lokaciji je u fazi tranzicije ka transparentnosti cijena i pregovaranju cijene do iste cijene sa konkurentima.



2.4. Organizovanje prodaje

Prodaja je proces u kojem dolazi do razmjene novca za proizvod ili pruženu uslugu. Prodaja je cilj poslovanja svakog biznisa. Paradoksalno je međutim, da uprkos značaju prodaje, postoji jako malo prostora u obrazovanju čak i u srednjim ekonomskim školama kako bi se đaci naučili procesu prodaje i načinu komunikacije sa kupcima. Čak i na globalnom nivou nema dovoljno istrživanja na ovom polju. Pored konferencija, motivacionih razgovora i interernih osposobljavanja kompanija, prodaja iako primarni dio poslovanja je delegirana kao sekundarno zaduženje. Ukoliko želite da budete dobar preduzetnik, morate biti dobar prodavac. Vaš proizvod mora da ima vrijednost koju ste vi u stanju da prikažete. Ne trebate biti agresivni u ubjeđivanju potencijalnog kupca, već je potrebno da prepoznate da li potencijalni kupac ima interes,

šta bi mu odgovaralo i kako da mu pomognete da ostvari to što mu je potrebno. Jednostavno zaboravite na proizvod, već posvetite vašu pažnju potrebama mušterije. Osobe koje nijesu navikle na prodaju i na neposrednu komunikaciju će uvijek imati problema u prodaji, ali čak i stidljivije i introvertne osobe mogu da se upoznaju sa procesom prodaje. A sa druge strane kao što smo rekli, veoma samouvjerene osobe koje previše ubjeđuju kupce kako je njihov proizvod odličan ne ulivaju povjerenje. Kako se otvoriti u komunikaciji, kako dozvoliti kupcu da iskaže svoje potrebe i interesovanja i kako dati povjerenje vašem proizvodu a da ne izgleda da nešto prodajete? Najvažnija stvar koju treba da znate povodom prodaje u Crnoj Gori je da ćete imati veliki broj “teških mušterija”, osobe će se naljutiti kad im kažete da nešto čak treba da se

plati jer očekuju da je besplatno, a dio će probati da čak prevari prodavca. Bilo bi potrebno pripremiti novi priručnik prodaji da bi upoznali preduzetnike sa načinom osmišljavanja prodajne politike, odnosno kada se dozvoljava kupovina proizvoda na rate, koji su uslovi i sigurnost, kada se može proizvod testirati, nekad ne pružiti uslugu ili dovesti sebe u situaciju da neko nije u obavezi da vas plati ako ste već odradili posao. Bez obzira na nedostatak informacija koje imate, najbolji korak prilikom osmišljavanja prodajne politike je da razmislite dobro o svim mogućim problemima prije nego što počnete da prodajete usluge ili proizvode i razmislite o potencijalno najneprijatnijim slučajevima i razmislite kako ih možete izbjeći i kako prevazići ukoliko su to kupci. Zatim, odredite koje su vaše “granice”, kako bi lakše mogli da prepoznate okolnosti i da se pravilno postavite prema mušteriji. Sada, šta potencijalne mušterije žele od Vas? Mušterija ukoliko je ušla u vašu radnju ili vas je kontaktirala ima neki cilj na umu. Prva stvar koju bi trebalo da saznate je šta je taj cilj i mušteriji trebate pomoći da ostvari taj cilj. Većina mušterija odmah kaže njihove najmere i cilj, tada oni ili svjesno ili podsvjesno ne doživljavaju vas kao nekog ko može da pomogne ili zapravo kao nekog ko može da odmogne da postignu svoj cilj. Na primjer, ukoliko kupac posjeti salon namještaja i kaže da samo razgleda, on to stvarno i radi, ali to nije cilj te osobe, ona želi da sazna cijene, uporedi sa konkurencijom ili ne želi da razgovara sa prodavcem koji bi ih potencijalno dekoncentrisao ili im smetao sa konstantnim pokušajima prodaje. Međutim, ukoliko prvom instancom skrenete pažnju ne sa procesa prodaje, već na proces lakšeg utvrđivanja cijena ili boljeg načina da imaju uvid u veći broj proizvoda kroz kataloge, štofove ili portale putem kojih mogu da imaju više informacija pomogli ste im u njihovom cilju. Zatim, potsjetite ih da cijena nije

jedini faktor, da roba može da se poruči, prilagodi, da imate povoljniji transport robe od konkurencije ili nudite robu na više rata. Kad cijena nije jedini faktor, cilj samog kupca se mijenja i na osnovu informacija koje ima lakše dolazi do odluke. Zatim, ako mušterija nije otkrila cilj, možete očekivati i neuobičajna pitanja, morate biti oprezni, tada najčešće riječ o kupcima sa “lošim namjerama”. Primjeri mogu biti krađa, nespремnost na kupovinu, nema novac ali zeli da kupi robu i brojni drugi negativni primjeri.

Drugi faktor, koji treba da poznajete “gubitak” koji mušterija potencijalno osjeća, postoji značajan broj onih kojima je jako teško da “potroše” novac. Najčešće imaju osjećaj da su primorani nešto da uzmu a pri tome nešto gube, tj. novac. Osjećaj gubitka je svima emocionalni “šok” i rezultira nervozom, frustracijom, tugom i bijesom. Trebalo bi da vi kao prodavac umanjite strah od gubitka svakoj mušteriji, kroz dokaz i primjer da dobijaju a ne da gube. Ako stvarno želite da se posvetite “umjetnosti prodaje” najbolje je da zapisujete vaša iskustva i analizirate šta je prošlo dobro, a šta loše. Kako ste vi subjektivni, najbolje je da analizirate proces prodaje za desetak mušterija, iskustvo podijelite sa kolegama i prijateljima i popričajte o slučajevima u prodaji. Steći ćete uvide za kratko vrijeme koji vam mogu značajno pomoći u kvalitetu daljeg rada. Koje vještine morate da imate da bi unaprijedili proces prodaje? U našem društvu postoji nedostatak ljudi koji umiju da “slušaju” štaviše djeluje kao da većina razgovora, da ljudi čekaju priliku da drugi završe kako bi oni nešto rekli. Dozvolite mušteriji da kaže i da nastavi da govori, ukoliko možete da slušate i pokažete interesovanje da otvorite dijalog lakše ćete postići prodaju. Ne smijete biti pasivan „slušalac“ već treba da odgovorite na svako novo

saznanje. Zatim, apsolutno je nedozvoljivo da vi kao prodavac ili vaš prodavac ne znaju o proizvodima koje prodaju. Više nego čest slučaj da prodavce ne interesuje proizvod i samo služe da naplate ukoliko baš mušterija insistira da nešto kupi, a i tada prodavac bezvoljno prodaje proizvod. Ako nemate prodavca koji je zainteresovan i aktivan, ne možete ostvariti uspjeh u poslu. Shodno da je riječ o Crnoj Gori i da gotovo niko nije zainteresovan za svoj posao, koliko god da je ovo nemoguća misija, bolje je stalno mijenjati prodavce nego biti nezadovoljan uspješnošću prodaje, ako nakon mjesec dana ne poznaje proizvode i nema želju ili volju da priča o njima, ta osoba nije prodavac ona je samo fikсни trošak.

Kada prezentujete proizvod uvijek počnite od najboljeg, studije ukazuju ako prikazete najjeftiniji proizvod pa idete ka najskupjem, umjesto pokazati najbolji pa ići ka najgorem, prihodi opadaju za 30%. Istu grešku su ponovili mnogi u poslu, u želji da zaključimo posao, pristajemo na lošije uslove kada smo bili u pregovaračkoj situaciji da imamo znatno bolje uslove. Primijetićete da "rijetkost" proizvoda ili usluge uveliko utiče na njegovu cijenu, takođe osjećaj da postoji potražnja utiče značajno na šansu njegove prodaje. Zanimljiv primjer, štaviše neetički, može ukazati na karakteristike ljudske prirode prilikom kupovine. Prodavac kola u americi, kada bi želio da proda određeno auto, uvijek je ugovarao više ljudi zainteresovanim za auto u isti termin. Kada bi mušterija došla da raspita o autu, nakon par minuta razgovora sa prodavcem bi se pojavila nova mušterija, prodavac bi se izvinio prvoj mušteriji, i zamolio da sačeka dok bi auto pokazao novoj mušteriji, zatim bi došla i treća mušterija zainteresovana za isto auto. Prodavac je imao jednu od najuspješnih strategija prodaje, kroz koju bi drastično ubrzao

porces prodaje i povećao cijenu automobila time što bi stvorio očiglednu potražnju sa svojim proizvodom, pri tome vrijednost proizvoda i strah od gubitka ukoliko se proizvod ne kupi na vrijeme.

Jedna od navažnijih barijera u prodaji je neodlučnost mušterije. Najbolji način da se razumije razlika i značaj ove dileme je pitanje "Ako su tri žabe odlučile da skoče u baru, koliko je žaba u bari?" tacan odgovor je 3? Ne, ne ni najmanje. Jer ukoliko mušterija kaže da se odlučila da nešto da kupi, to ne znači apsolutno ništa, dok vam stvarno ne plati proizvod ili uslugu. Jer, iako su izrazili namjeru nešto da kupe ne znači da žele da plate tu uslugu ili proizvod. Ne pretpostavljajte da ste nešto završili, sve je u opticaju dok se prodaja ne finalizuje.

Dobar prodavac treba da prepozna koja strategija prodaje djeluje za različite mušterije, od dvadeset mušterija imaćete dvadeset različitih strategija, ali na dvjesta mušterija sigurno ćete naći sličnosti sa prvih dvadeset mušterija i umjećete da se prilagodite. Prilagoditi strategiju prodaje mušteriji zahtjeva i želju za prilagođenjem i objektivnim učenjem iz iskustva, upravo zato je potrebno da stalno analizirate šta djeluje u komunikaciji sa različitim vrstama mušterija i da budete svojevrsan kameleon u ophođenju prema njima. Ako želite da unaprijedite prodaju morate da imate dobru prezentaciju, za manje od trideset sekundi potrebno je da prezentujete sebe kao nekog kome mogu da vjeruju, koga žele da saslušaju i ko im može pomoći. Pored sposobnosti prezentacije samog sebe potrebno je razumjeti sposobnost samog biznisa da prezentuje sebe, tj. da ima usluge i načine podrške mušterijama kako bi bolje odgovorili njihovim potrebama, umanjili strah i stvorili dodatnu vrijednost proizvodu koji im se prodaje.

Te usluge mogu biti dostave, pokloni za kupce, dobra prezentacija i dekor koji je u skladu sa stilom prodajnog asortimana, prodaja na rate i brojne druge pogodnosti koje mogu olakšati prodaju. Preduzeća nijesu „negativci“ iako bi mnogi lako orijentisanost ka prihodu prikazali negativnim, preduzeća su u Crnoj Gori u osnovi stvaraoci društvene vrijednosti i pokrivaju bolje elementarne potrebe građana bolje nego ijedna institucija. U jednoj raspravi sa osobom koja radi u državnom sektoru, došlo je do teme da je neohodno rigorozno kazniti, sve one koji nijesu registrovali smještaj i nijesu platili takse. Odgovor sagovorniku je bio da će takve mjere oštetiti ekonomski razvoj i smanjiti broj smještajnih kapaciteta i usporiti privredni rast. Štaviše ukoliko porezi prevazilaze privredni rast, poreska osnova se samo smanjuje i najčešće se povećava zaduženost kako privrede tako i državnog sektora. Na bilo koji argument pozitivnog argumentovanja o značaju privatnog sektora iskrena povratna informacija iz državnog sektora je komentar da je većina poslodavaca u Crnoj Gori neobrazovana i da je država privukla investicije koje su razvile ekonomiju. Naravno, bilo je neohodno ukazati na to da poslodavci plaćaju ipak sve troškove društva i da su oni ti koji snose rizik da dozvoljavaju građanima robu, većini koja nema kupovnu moć na dvanest rata. Većina kompanija je zadužena i sa velikim potraživanjima koja ne može lako da naplati. Tržište ne oprašta, time ukoliko nijeste u stanju da pružite ono što mušterije traže vi nećete moći da poslužete. Ukoliko poslužete, vaša „mantra“ nije i ne smije biti prihod, već prvo uslužnost. Nijeste vi preduzetnik sam protiv svih, već ključan dio kolektiva. Ako možete vašu kompaniju da učinite dijelom zajednice i da se prilagodite njihovim potrebama, prodaja će „ići sama od sebe“. Sada, ne treba pogrešno svatiti da su preduzeća humanitarne institucije, nije svaka

mušterija uvijek u pravu, niti treba da trošite vrijeme na one koji su odlučili da samo troše vrijeme bez najmanje namjere da kupe vaš proizvod ili da se cjenkaju ili da obstruiraju vaš rad. Važno je znati da je vaš cilj da uslužite one koji žele biti usluženi i prodate samo gdje je moguće prodati. Više je onih koji će da troše vaše vrijeme i potrebno je razviti dobru strategiju kako na adekvatan i kulturnan način ukloniti takav trošak vremena. Najčešće delegiranjem na katalog proizvoda ili da saznaju više preko sajta ili da popune aplikacioni obrazac, formular za snišenje itd. Većina prodavaca pošalje tešku mušteriju u drugu smjenu.

Poštedite sebe i mušteriju lažne iskrenosti, samo je potrebno da im stavite do znanja da cijenite njihovu „patronažu“ vaše prodavnice, usluge i da ste im na raspolaganju. Neki žele da odmah pređu na posao i potrebno je odmah da odgovorite na njihove potrebe, ali takođe uvijek razmotrite sve dalje puteve razgovora od porodice, do posla, zdravlja jednostavno izgradite komunikaciju. Drugi vid mušetrije je koji želi da se ispriča, potrebno je biti pažljiv i saslušati ali sa vremena na vrijeme pronaći neku paralelu sa vašim poslom i uslugom. Nakon dužeg izlaganja kada mušterija odluči da priča o proizvodu ako ste prepoznali faktore koji bi mogli motivisati da kupi proizvod, upotrebite te faktore za ubjeđivanje. Ako mušterija nema konekciju sa prodavcem, neće kupiti proizvod. Nikad nećete prodati proizvod time što ubjeđujete koliko je odličan, jedini način da ubijedite da kupi proizvod ukoliko ta osoba ima osjećaj da će nešto izgubiti ukoliko ga ne kupi. „Naš proizvod je jeftiniji za 20%, efikasnije uklanja mrlje, napravljen od najkvalitetnijeg materijala i ima preko 5 nagrada za dizajn, mušteriji ne znači apsolutno ništa. Ali ukoliko kažete da smo primjetili da su vam klijenti trži

centri koji su kupili proizvod javili da su im trenutno troškovi materijala čišćenja manji za čak 16% , a da nijesu imali nikakvih problema sa bilo kojim mrljama, a pri tome da su vas preporučiti novim klijentima, da su sanitarni inspektori su iznenađeni kvalitetom čistoće njihovih objekata, itd. Stvarate praktičnu vrijednost, štavište direktnu potrebu za vašim proizvodom. Prikazivanje proizvoda treba da izazove svojevrsnu prepoznatljivu emocionalnu reakciju i rješenje nekog problema. Ukoliko vaša prodaja zavisi od sastanaka sa potencijalnim klijentima, prije svega morate biti fokusirani na cilj sastanka, ako nijeste postigli cilj sastanka dobar razgovor bez cilja je neuspješan sastanak. Otvoreno pitajte za prodaju, mala je šansa da ćete odmah dobiti potvrđan odgovor ali sigurno da ćete otvriti proces prodaje i lakše ćete pitati ponovo gdje imate šansu da zaključite prodaju. Najbolji način je da se uči iz grešaka. Nažalost greške mnogo koštaju i potrebno je mnogo grešaka da bi stekli iskustvo u prodaji. Najbolnija greška svih sastanka je nespremnost na sva pitanja, sa prvim pokazivanjem neznanja, pokazujete neprofesionalizam i umanjujete izgleda za poslovnu saradnju. Izbjegnite čestu grešku da obećate više nego što možete dostaviti. Ne počinjite saradnju bez ugovora i bez jasno utvrđene cijene i svih varijacija te cijene i načina uplate sredstava. Naravno i najvažnije ne pričajte previše. Takođe, mušterije analiziraju svjesno ili nesvjesno sve o vašem poslu. Odnos sa vašim zaposlenima, njihove godine, način ophođenja, središnost poslovnog ili prodajnog prostora i primjetiće svaki trag lijenosti, neorganizovanosti ili nedostatka profesionalizma. Standard u poslu uvijek mora biti na maksimumu, sve ispod toga je nedozvoljivo. Sitnice vas mogu koštati prodaje, smanjenje prodaje vodi ka smanjenju prihoda, što vodi ka smanjenju kvaliteta, smanjenje kvaliteta gubitku prodaje i stvoren je ciklus slabljenja

poslovanja. Takođe kritika vrijedi zlata ukoliko umijete da je prihvatite, svaki negativni komentar ima neki trag istine. Bez obzira koliko vas uvrijedi, morate da ga uzmete u obzir i analizirate kako da popravite grešku. Ukoliko već radite više godina, sasvim sigurno da nemate vremena da preuzmete nove obaveze da bi popravili nedostatke, ali ukoliko ih ignorišete samo ste štetite sebi i svojem biznisu. I naravno ako vi ne vjerujete u vaš biznis, on nema izgleda da ostvaruje prodaju, a još manje izgleda da opstane na tržištu. Vjerovanje u uspjeh je možda naivnost i subjektivnost koja vaš može odvesti u finansijsku propast, ali sa druge strane ukoliko ne vjerujete u vaš posao nećete biti u stanju da ga efikasno vodite i da prodajete vašu uslugu ili proizvode, time ponovo vodite sebe u finansijsku propast. Potrebno je da pređemo i par smjernica prodaje. Recimo da ste prezentovali vaš proizvod i vrijeme je da potencijalna mušterija kaže nešto o njemu. Mušterija će rijetko otvoreno reći „ne“ zato će dati razloge. Zlatno pravilo je da saslušate razloge i ne prekidate argumentaciju mušterije. Ukoliko prekidate, to samo iritira potencijalnu mušteriju. Već pokušajte da razumijete šta mušterija argumentuje, jer će sigurno sljedeća mušterija imati sličan argument. Najbolji odgovor je za svaki argument da ih pitate „jeste sigurni da vas ne koštaju te usluge ili proizvodi više“, da li ako ukažu na slabost kvaliteta ili nekog aspekta vašeg proizvoda, recite da je zapravo to „naša snaga“. Ukoliko kažu da je cijena previsoka, uvijek pitajte koja bi cijena odgovarala a da oni budu sigurni da su u plusu. Ako kažu imate lošu reputaciju, izrazite žaljenje ako je ono iskreno i ozbiljno evidentirajte šta je uzrok loše reputacije. Ukoliko je prezentacija dobro prošla, obavezno ponudite uzorak, budite spremni da vas neko od lojalnih klijenata preporuča ili da može da pozove parnera. Ako kaže da je cijena dobra imate odličan

indikator prodaje a pri tome ako ste ponudili testni period imate šansu da se pokažete da ćete ga uvažiti kao klijenta. Prije sastanka, upoznajte karakter osobe sa kojom se sastajete i razmislite šta oni očekuju kao klijent i koja zajednička poznanstva ili konekcije imate. Zatim razmislite uvijek o potrebama njegove kompanije i ličnih potreba te osobe u kompaniji i ciljevima ukoliko njesu direktor ili vlasnik. Da li postoji emocija koju vaš proizvod ili usluga mogu da izazovu, oslonite sa na emocije da pruže podršku procesu donošenja odluke, ali osnov prodaje treba da bude postizanje „cilja“ mušterije. Neuspjeh u prodaji nije konstanta, ali ukoliko se ne uči iz grešaka on to može postati. Ukoliko ste uspješno dogovorili posao, važno je da ne budete nervozni, ukoliko ste introvert u prirodi to je teško ali trudite se da pokažete iskustvo i znanje. Obezveno uvažite sve komentare mušterije koja je pristala i prilagodiste se njihovim zahtjevima. Vrijeme vam nije partner, zato za kratko vrijeme

pokažite kvalitet saradnje koji ste u mogućnosti da dalje dostavite klijentu i igrajte na vrijeme. Ukoliko postepeno gradite lojalnost sa klijentima, vremenom ćete imati „siguran“ izvor prihoda. Uvijek postavite dodatnu vrijednost saradnje sa Vama, vi vrijedite koliko vaš proizvod i kompanija i podijelite nove zajedničke ideje u poslu. Imaćete loših mušterija i poslovnih partnera, učite od problema nemojte da vas problemi i prepreke definišu, još manje da utiču na saradnju sa budućim partnerima.

Važno je poznavati par elemenata koji utiču na uspješan poslovan odnos, prije svega „reciprocitet“ ukoliko vas je klijen pozvao na događaj ili seminar obavezno prihvatite poziv, istom mjerom uzvratite. Ukoliko redovno uplaćuju dostavljene račune, nagradite ih zbog toga. Uvijek djelujte da stvorite ravnopravan odnos uzajamne vrijednosti sa klijentom.

3. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE

3.1. Osnovna i obrtna sredstva

Za upravljanje poslom potrebno je da ste upoznati sa svim finansijskim aspektima poslovanja. Prije svega kad govorimo o finansijama kompanije najčešće govorimo o finansijskom upravljanju, dok računovodstvo se bavi praćenjem finansijskih transakcija. U računovodstvu novac se samo bilježi i evidentira. Važno je razumjeti da finansijsko upravljanje odvojena nauka od finansija, ekonomije i računovodstva. Svaka finansijska odluka je finansijsko upravljanje tj. bilo koja odluka da se određeni iznos novca opredijeli za kupovinu, ušteđevinu ili investiranje. Svaka odluka je

procjena benefita i troškova. Društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva su dominantna forma pravnog organizovanja privrednih subjekata, odvajanje finansijske dobiti vaše kompanije od vaših ličnih postoji na i pravnom osnovu. Na primjer, iako su akcionari u akcionarskom društvu vlasnici kompanije imaju dividende i mogućnost kroz skupštinu akcionara da biraju upravni odbor, postoji jasna razlika između finansija kompanije i finansija vlasnika kompanije. Društvo sa ograničenom odgovornošću može osnovati jedno ili više fizičkih ili pravnih lica, ulaganjem novčanih ili

nenovčanih sredstava u društvo radi ostvarivanja dobiti. Osnivači odgovaraju finansijski samo za iznos u visini sopstvenog uloga. Društvo se osniva ugovorom ili odlukom i usvaja sopstveni statut, postaje pravno lice uz obaveznu registraciju u Centralni registar privrednih subjekata – CRPS. Primjer može biti da osoba “H” želi da otvori dječiju igraonicu i kao ulog u preduzeće je uložila hiljadu eura, sva roba, oprema i materijal su kupljeni ugovorom preko računa kompanije, znači kompanija a ne osoba “H” je kupila opremu i materijal. Ukoliko igraonica ne uspije sa poslom, svi dugovi se podmiruju likvidacijom, ovom slučaju prodajom robe koju kompanija posjeduje, ukoliko su dugovanja veća od vrijednosti kompanije osoba “H” ne snosi finansijsku odgovornost za gubitke kompanija. Akcionarsko društvo je društvo fizičkih ili pravnih lica koje se osniva u cilju obavljanja privredne djelatnosti, kapital akcionarskog društva je podijeljen na akcije. Akcionarsko društvo stiče status pravnog lica kada se registruje u CRPS. Ukoliko je jedan ili više osnivačka skupilo sredstva u iznosu preko 25 hiljada eura i odlučili su da emituju osnivačke akcije kako bi otvorili mlin za brašno. Osnivački kapital je uložen u osnovna sredstva i objekat za obavljanje djelatnosti, i recimo da je prihod kompanije na godišnjem nivou isnosio 10 hiljada eura, a profit hiljadu eura svi akcionari bi imali srazmjerno njihovom ulogu i primili dividende na osnovu profita. Ukoliko je akcionarskom društvu potreban dodatan kapital, ono može emitovati nove akcije i uz investicije novih akcionara je moguće proširiti poslovanje. Akcionarska društva su osnovana imajući u vidu lakši način da se investirani “kapital” može lakše valorizovati ili prodati.

Ključni dokument u finansijama je bilans stanja i uspjeha, kompanije su obavezne da prijavljuju

svoje prihode poreskoj upravi. Bilans stanja i uspjeha pojašnjava poslovanje i nudi jednostavan i lak način da se procijeni uspješnost kompanije, koji je bio profit, omogućava komparacije uspješnosti sa prethodnim godinama, a na osnovu njega investitori i kreditori mogu da utvrde sigurnost investicije i kredita. Bilansi stanja i uspjeha moraju biti revidirani i dostavljeni poreskim organima. Uloga računovođe ili revizora je da na vjerodostojan način prijave poslovanje kompanije. Kroz stanje uspjeha moguće je primjetiti ukupne prihode jedne kompanije i ostvarenu dobit. Profit međutim znači dobit ali ne znači solventnost ili lividnost, zbog toga bilans stanja prikazuje i likvidnost sredstva tj. koliko novca kompanija ima na računu. Kao što smo rekli vlasnici akcionarskih društava su akcionari, akcionar kompanije “G” može biti bilo koje lice ako kupi akcije te kompanije. Akcije se kupuju u cilju ostvarivanja prodaje te investicije bilo kroz profitabilno poslovanje te kompanije ili kroz preprodaju tih akcija trećem licu. Privredni subjekti mogu da pored akcija emituju tj. plasiraju i obveznice na tržište. Obveznice su pozajmice a vlasnik obveznice neke kompanije nije “akcionar”. Pravna obaveza kompanije je da mu u dogovorenom vremenu izmiri iznos obveznice. Tri osnovne uloge bilansa stanja i uspjeha su: 1.) evidencija finansijskih transakcija radi oporezivanja, 2.) prikazivanje finansijskog stanja akcionarima, investitorima i kreditorima 3.) pruža uvid u uspješnost kompanije i olakšava finansijsko planiranje.

Za bolje finansijsko upravljanje potrebno je razumjeti razlike između različitih sredstava kojima kompanija raspolaže, prvenstveno razliku između osnovnih i obrtnih sredstava. Najbolje razliku objasniti kroz primjer. Ukoliko preduzeće posjeduje fabriku sva oprema u toj fabrici se

smatra kao osnovna sredstva dok sav materijal koje te mašine koriste su obrtna sredstva. Kao što i nazivi ukazuju, osnovna sredstva su “trajna” i ostaju u upotrebi godinama. Dok obrtna sredstva su privremenog karaktera i ona su materijal za proizvodnju, pretvorena su u proizvod i zatim proizvod u novac. Novac se ponovo može uporebiti za nabavku obrtnih sredstava i ciklus proizvodnje se nastavlja. Osnovna sredstva postepeno gube početnu vrijednost, oprema se

vremenom šteti, kvari i gubi na tržišnoj vrijednosti. Karakteristika obrtnih sredstava je da se kroz djelatnost biznisa prevaraju u proizvod ili uslugu tj. u poslovni prihod. Sredstva kompanije je moguće podijeliti i na druge načine: pasiva i aktiva ili na materijalna i nematerijalna sredstva.

3.2. Računovodstvo i porezi u Crnoj Gori

Za upravljanje poslom neophodno je razumjeti poreske obaveze i računovodstvo. Računovodstvo obuhvata kao širi pojam prikupljanje, analizu i razvoj informacija o finansijskom stanju organizacije. Sačinjeno je od knjigovodstva, računovodstvenog planiranja, računovodstvene analize, računovodstvene kontrole i nadzor i računovodstveno informisanje. Kroz knjigovodstvo se priprema računska osnova, skupljanjem i klasifikovanjem, registrovanjem i čuvanjem svih ekonmskih promjena na imovini poslovno-računovodstvene cjeline. Računovodstveno planiranje, skuplja sistematizuje, obrađuje i prezentuje podatke koji se odnose na buduće poslovanje preduzeća, dok računovodstvena kontrola ispituje ispravnost izvođenja propisanih radnih i metodoloških postupaka, počevši od prijema računovodstvene dokumentacije i obrade do oblikovanja finalnih informacija. Na osnovu računovodstvene analize se razmatra uspješnost poslovanja i objašjava

stanje i uspješnost kompanije. Za organizovanje računovodstva obavezno je korišćenje poslovnog djelovodnika kroz koji se zavode svi ugovori, ulazne i izlazne fakture, rješenja. Potrebno je sačuvati sve ulazne i izlazne račune i oni su osnov za knjiženje, to znači da knjigovođa iz dokumentacije saznaje šta se desilo u poslovanju firme i na koji se to način odrazilo na njenu imovinu, obaveze, prihode ili rashode. Pored djelovodnika vodi se knjiga ulaznik i izlasnih računa i firma je obavljena da čuva poslovnu dokumentaciju, kao i trgovačku knjigu. Na osnovu računovodstva se obračunavaju poreske obaveze kompanije. Porez je instrument javnih prihoda kojim država od subjekata prinudno uzima novčana sredstva, bez protiv usluge, radi podmirivanja sopstvenih finansijskih potreba. Porez plaćaju sva rezidentna fizička i pravna lica koja ostvaruju dohodak u ili van Crne Gore, kao i sva nerezidentna fizička i pravna lica koja ostvaruju dohodak u Crnoj Gori.

Porez	Karakteristike oporezivanja	Predmet oporezivanja	Poreska stopa	Izuzeci i oslobođenja od oporezivanja	Poreski period i način obračunavanja
Porez na dodatnu vrijednost (PDV)	<p>Porez plaćaju sva lica koja obavljaju poslovnu djelatnost.</p> <p>Oporezuje se promet proizvoda i usluga na mjestu potrošnje.</p> <p>Poreski obaveznik sam utvrđuje poresku obavezu, na osnovu obavljenog prometa i usluga.</p>	<p>Predmet oporezivanja su svi proizvodi i usluge, u sklopu kojih je kroz finansijsku transakciju dodat iznos poreza.</p>	<p>Standardna stopa 21%</p> <p>Snižena stopa 7% - osnovni proizvodi za ishranu (mlijeko hljeb, mast ulje i šećer), određena medicinska sredstva, usluge smještaja u hotelima, mtelima, pansionima i sl. Dnevna ili periodična štampa, usluge javnog prevoza, pogrebne usluge, autorska prava, stočna hrana, đubriva, sredstva za zaštitu bilja, sadni materijal i ulaznice bioskopa, pozorišnih predstava, koncerata, muzeja, sajмова zabavnih parkova, izložbi i sportskih priredbi.</p> <p>Poljoprivrednici imaju pravo na paušalne naknade i poreski kredit.</p>	<p>Izvoz proizvoda je oslobođen plaćanja PDV-a.</p> <p>Mali preduzetnici, koji za posljednjih 12 mjeseci nijesu ustvarili prihod preko 18 hiljada nijesu obavezni da se registruju za PDV.</p> <p>Promet zemljišta ne podliježe plaćanju PDV-a.</p> <p>Usluge osiguranja i reosiguranja, finansijske usluge, usluge davanja u zakup stambenih prostorija. Usluge od javnog interesa – zdravstvene usluge, socijalne zaštite, obrazovanja, kulture, sporta, vjerske usluge i usluge nevladinih organizacija.</p> <p>Isporuke lijekova i medicinskih sredstava koje se finansiraju iz republičkog fonda za zdravstveno osiguranje.</p>	<p>Porez na dodatnu vrijednost se obračunava i plaća za mjesec dana poslovanja.</p>
Porez na dobit pravnih lica	<p>Obaveznici poreza su sva lica koja obavljaju provirednu djelatnost.</p>	<p>Predmet oporezivanja je dobit koja su pravna lica ostvarila u Crnoj Gori.</p> <p>Dobit obuhvata sve prihode. Oni mogu biti prihodi od prodaje dobara ili przanja usluga, prihodi od dividendi, prihod od kamata, eksplatacija prirodnih bogastava, prodaje nepokretne i pokretne imovine.</p>	<p>Obračunava se dobit iskazana u bilansu uspjeha, koja predstavlja poresku osnovicu.</p> <p>Stopa poreza na dobit iznosi 9% od poreske osnovice.</p> <p>Poreske olakšice su moguće prilikom zapošljavanja novih radnika, ulaganja u hartije od vrijednosti kao i prihodi od programskih aktivnosti nevladinih organizacija.</p>	<p>Pravna lica i nevladine organizacije su oslobođene na dobit iznosa do 4.000 eura.</p> <p>Od poreza su oslobođena novoosnoana pravna lica u privredno nedovoljno razvijenim opštinama, koje obavljaju proizvodnu djelatnost u prve tri godine.</p> <p>Novonastale poslovne jedinice u privredno nedovoljno razvijenim opštinama, koja obavljaju proizvodnu djelatnost za prve tri godine.</p>	<p>Porez se obračunava na godinu dana.</p> <p>Poreska prijava se podnosi u roku od tri mjeseca od isteka perioda obračunavanja, tj. krajnji rok je 31 mart.</p> <p>Porez se plaća u vidu mjesečnih akontacija, u odnosu na visinu poreske prijave za prethodnu godinu, u na visini od 1/12 iznosa poreskog duga.</p>
Porez na dohodak fizičkih lica	<p>Porez na dohodak plaćaju sva fizička lica. Lična primanja su zarade, naknade, kapitalne dobiti, prihodi od imovine i imovinskih prava.</p>	<p>Porez na dohodak se oporezuje na osnovu visine ličnih primanja.</p>	<p>Poreska stopa na dohodak fizičkih lica je 9%, i obračunava se u odnosu na poresku osnovicu. Poreska osnovica se obračunava primjenom poreske stope na iznos bruto ličnih primanja, koje obuhvata neto piramanje, doprinose za socijlano osiguranje i umanjeno za iznos mjesečnog ličnog odbitka (70 eura).</p>	<p>Preduzetnici koji imaju ulaganja u osnovna sredstva sopstvene djelatnosti imaju pravo da umanje porez do 70% ulaganja ulaganja.</p> <p>Ukoliko preduzetnik na neodređeno vrijeme zapošljava radnike, imaju pravo da umanje poresku osnovu za bruto iznos plata tih radnika i pripadajucih doprinosa koji se plaćaju na te plate. Primjenjivo nakon godinu dana od dana zaposlenja novog radnika.</p> <p>Preduzetnici koji posluju u gubitku mogu prenijeti</p>	<p>Porez na lična primanja, obračunava, obustavlja i uplaćuje isplatalac tih primanja (poslodavac) pri svakoj isplati primanja.</p> <p>U slučaju samostalne djelatnosti oporezuje se dobit utvrđena kroz porez na dohodak na prihode od samostalne djelatnosti tokom godine se plaća u visini od 1/12 poreske obaveze po godišnoj poreskoj prijavi.</p>

				obaveze na budući period.	
Porez na promet nepokretnosti	Oporezuje se promet nepokretnosti i porez plaća primalac nepokretnosti, tj. oporezuje se svako sticanje vlasništva nepokretnosti u Crnoj Gori.	Nepokretnosti su zemljište, građavinski objekti ili posebni djelovi stambene zgrade.	Stopa poreza nepokretnosti iznosido 3% poreske osnovice, dok prometa novoizgrađenih nepokretnosti plaća se PDV po stopi od 19%.	Porez na promet nepokretnosti ne plaćaju fizička lica koja kupovinom rješavaju stambeno pitanje., do 20m2 po članu domaćinstva	Porez na promet nepokretnosti se šlaća u roku od 15 dana dostavljanja rešenja o utvrđivanju poreske obaveze.
Porez na nepokretnost	Predmet oporezivanja je vlasništvo nepokretnosti. Obaveznici plaćanja poreza su sva fizička i pravna lica koja su vlasnici nepokretnosti.	Nepokretnosti su zemljište, građavinski objekti ili posebni djelovi stambene zgrade.	Osnovica plaćanja poreza na nepokretnosti je tržišna vrijednost nepokretnosti na taj dan. Stopa poreza može iznositi od 0.10% do 1.00% u odnosu na tržišnu vrijednost nepokretnosti a iznos utvrđuje lokalna samouprava.	Poreske olakšice su predvdenje za stambene objekte koji su glavna mjesta stanovanja do 20% kao i dodatnih 10% za svakog člana domaćinstva, do 50% najvišeg oslobođenja.	Oprezrezuje se vlasnik na dan, prvi januar, godine za koju se utvrđuje porez.

4. OSNOVE MENADŽMENTA

4.1 Upravljanje radnim zadacima

Vizija svakog preduzetnika se jako brzo suoči sa realnostima poslovnog upravljanja. Dobro upravljanje radnim zadacima, podrazumjeva uklanjanje svih nejasnoća šta treba da bude urađeno, stvaranje poslovnih prioriteta i priprema realnog plana realizacije poslovnih zadataka. Dobar menadžer treba da utvrdi šta treba da se uradi u toku svakog radnog dana i da proces obavljanja tih zadataka bude finalizovan. Međutim, realnost u poslu je mnogo dalje od idealne situacije i rijetko ćete se sresti sa zadacima koji su odrađeni na vrijeme, sa zadacima koji nijesu pogrešno odrađeni i često su i prioriteti u poslu pogrešno utvrđeni. Takođe u

Crnoj Gori postoji višak menadžera kojima je posao da tuđi rad pretvore u svoje uspjehe, koji uveličavaju težinu određenih zadataka, koji preuveličavaju kvalitet svog rada i kojima je jedini posao da smisle izgovore zašto neki zadatak nije sproveden. Ukoliko je teško upravljati poslom, ukoliko ne postoje sposobne indivude za njihovo upravljanje, kako uopšte organizovati radne zadatke, u suštini rad kompanije? Prvi korak ka dobrom upravljanju radnim zadacima je da ste u mogućnosti da se naviknete na rad u “krizi”, nema prostora za neizvjesnosti, sumnje ni za cinicizam ili optimizam. Ono što možemo da uradimo je da

pripremimo sebe za sve moguće situacije. Prije svega neophodno je imati volju da nakon neuspjeha nastavite dalje, naučite iz greške i polako korak po korak postizete poslovne uspjehe. Dobar menadžer stvara stalno novu vrijednost njegovim radom, ne traži izgovore, ne krivi druge i dostavlja rezultate. Najbolji savjet u organizovanju zadataka je da rasporedite vaše radne obaveze ne prelaze “par stranica” i potrebno ih je razvrstati obaveze u sljedeće kategorije: 1.) Važan zadatak i urgentan zadatak. 2.) Važan zadatak ali nije urgentan 3.) Manje važan ali urgentan 4.) nije važan i nije urgentan. Stalnom kategorizacijom zadataka po urgentnosti i važnosti vam pomaže da postizete poslovne zadatke pravilnim redosledom. Naravno, dešava se da pogrešno tumačite značaj ili uregnetost i da vas to može koštati ali komparacijom svih obaveza lakše će se dobiti uvid šta je vaš radni prioritet. U poslu često na menadžere utiču lični stavovi ili emocije na način upravljanja poslom. Nemojte sebi dozvoliti da svoje mišljenje stavljate ispred interesa vaše firme. Uvijek ćete se sretati sa teškim klijentima ili teškim šefovima, koji vas mogu vrijeđati ili omalovažavati, štavište prevariti u poslu. Budite racionalni i logični i ne tražite izgovore da ne odradite vaš posao, vi treba da organizujete posao ne da ulazite u diskusiju. Nekorektnog klijenta ćete prvom prilikom zamjeniti boljim, ali nikad ne dozvolite da vaš ego šteti vašem poslu. Bolje biti uspješan i relevantan nego ponosan i nebitan. Ne rušite prilike i mostove gdje to nije potrebno. Kao menadžer vama je cilj da utvrdite šta je potrebno uraditi, kako da se to uradi i do kada. Konačni rezultat je da osigurate uspješno poslovanje ili prihode vašoj kompaniji. Sve van ovog okvira razmišljanja je neprofesionalizam. Primjetan je veliki broj slučajeva “šefova” koji sebe prikazuju kao uspješne menadžere a u realnosti izbjegavaju da preuzmu ijedan radni

zadatak i odrade samo što je apsolutno neophodno. Nedostatak kulture profesionalizma se međutim postepeno mijenja i već je moguće prijetiti da se javlja nova grupacija profesionalaca koji su orijentisani na radne zadatke i samo na one radne zadatke koji su orijentisani na poslovanje. Možemo analizirati par situacija kako bi utvrdili primjere dobrog organizovanja radnih zadataka. Recimo da je vaš šef na okupljanje poslovnih partnera i akcionara stavio fokus na samo uspjeh kompanije, kvalitet hrane i zabavu. Jer osnova događaja je da prikaže sebe u pozitivnom svijetlu i njegov/njen rad. Ukoliko vi organizujete taj zadatak, neophodno je da odradite sve kako bi bilo u skladu sa zahjevima šefa, ali kao što smo rekli primarni zadatak je da se ostvaruje “prihod”. Zato je važno svim učesnicima dostaviti i brošure ponude i vizit karte kako bi potencijalno dobili nove poslovne angažmane od prisutnih i naravno da drugi radni zadaci koji utiču na prihode kompanije neće biti poremećeni organizovanjem prezentacije rada akcionarima.

Ukoliko ste na poziciji “šefa” i vi ste zaduženi za zadatke, nemojte da uljepšavate situaciju. Prikazujete neodgovornosti, egoizam i nesposobnost u vašem poslu. Realna prezentacija uspjeha, snaga, problema i prilika sa kojima se kompanija suočava je mnogo interesantnija i odgovornija prema investitorima, njihovi predlozi i komentari su od značaja za uspješnost. Naravno ne smije se dozvoliti “negativna” prezentacija rada, već objektivna slika plan daljeg rada na osnovu te objektivne slike. Možda, nećete biti nagrađeni za vrijedni rad, štaviše sigurno ćete imati sizifovski posao, ali svaki uspjeh na osnovu lažnih podataka je rizičan i jako često privremen. Loši menadžeri funkcionišu samo dok vlasnik/direktor ne pronađe bolju alternativu. Jedan čest problem u organizaciji radnih zadataka sa kojim ćete se

suočavati na dnevnoj bazi su ego i sujeta, kako šefova tako i zaposlenih. Veliki broj ne samo loših poslovnih odluka, nefikasnosti, konflikta već čak i nemoralnih poslovnih odluka. Usled ega postoje slučajevi kada bi menadžeri sabotirali sopstveno preduzeće, sprečavajući da se u kompaniju uključe novi, potencijalno sposobniji kadrovi, a slično loše odluke donose i šefovi i vlasnici kompanije. Oni na položajima da odlučuju ugrožavaju najviše sebe, imajući lošu perspektivu, umjesto da je fokus postizanje bolje prodaje, oni su fokusirani da zaštite sopstveni ego. Vi možete jako malo učiniti u takvoj situaciji bez da ukažete na benefite postizanja određenih radnih zadataka.

U zadnja dva vijeka mnogo se toga promjenilo usled industrijalizacije i većina tržišta je već “osvojena”, postoji malo prostora za nove kompanije koje žele da se uključe u “stara” tržišta. Najbolja formula stvaranja bogastva je proizvoditi što više, što brže i kvalitetnije, uz što manje troškove, za što veće tržište. U suštini se odražava formula koja je stvorila kapitalizam, formula masovne produkcije industrijske ere, koja je i danas temelj ekonomskog prosperiteta. Cijene namjernica i proizvoda su sve manje a njihov kvalitet sve bolji. Međutim, fiktivne linije proizvodnje krupnih industrija su nefleksibilne i “streamline” proizvodnja se sve više suočava sa sve dinamičnijim promjenama u trendovima na tržištu. Mala i srednja preduzeća su i dalje osnov većine ekonomskog rasta, ali njihova formula nije nuzno kvantitet već fleksibilnost na tržištu. Većina disruptivnih elemenata na tržištu više nije tehnološke prirode, već promjene trendova, brendova ili moda. Takođe promjene koje su tehnološke prirode su najčešće aplikacije ili promjene u licencama franšiza ili intelektualne svojine. Sada umjesto količine, važne su tržišne niše, umjesto kvaliteta preoznatljivost brenda,

fleksibilnost na promjene i sposobnost praćenja tržišnih trendova kao i promjena u tražnji. Fleksibilne linije proizvodnje su sada temelj rada, što stvara i mogućnosti povećanja broja “varijacija” samih proizvoda ili usluga. Umjesto proizvodnje 500 torti za supermarket, sada korisniku više odgovara da putem aplikacije sam dizajnira tortu koju želi, da mu se torta dostavi na lokaciju i da kompanija ima dodatne usluge poput balona ili dekoracija. Ukoliko ste osmislili poslovni model koji je u stanju da bude fleksibilan na tržišne trendove, koji može da omogući 33 različite varijacije proizvoda ili usluge i da prima povratne informacije o mušerijama, na isti način je potrebno organizovati i sve radne zadatke, fleksibilno. Primjećujemo da novi trendovi u drastičnoj suprotnosti sa socijalističkim modelom iz prošlosti Crne Gore i da trend fleksibilnost preduzeća djelimično vidljiv ali nije ni blizu norme u poslu. Ovaj trend nije norma ni u najdinamičnijim privredama, ali ne mijenja činjenicu da već postaje. Osmisliti fleksibilan poslovni model, nije potreban tim marketing eksperata da analizira tržište, niti eksterni menadžment konsultanti da vam pokažu kako osmisliti “fleksibilnost”. Fleksibilnost se može stvoriti kroz raspored radnih zadataka, da zaposleni uvijek budu upoznati sa različitim proizvodima, aplikacijama, tržištima. Fleksibilnost u malim srednjim preduzećima zavisi od fleksibilnosti par zaposlenih da se prilagode i budu spremni na izazov.

Ako ste uspješno postavili ciljeve i osmislili radne zadatke a potrebno ih je deligirati, koji je način da možete osigurati da se ti zadaci stvarno odrade?

Najlaške rešenje je Quid pro quo, ukoliko završiš podaju imaćeš produžen godišnji odmor i sl,

mnogi koriste ucjenjivanje i česte kazne, ostali se oslanjaju na pravila procedure i ugovore, a neki koriste harizmu i manipulaciju da bi ubijedili zaposlene da završe radne zadatke. Ko god tvrdi da zna uspješan način delegiranja sasvim sigurno da nijedno rešenje nije idealno, niti je do sada u teoriji ili praksi dokazan najbolji način upravljanja firmom. Postoje brojni uspješni primjeri, ali jako ih je teško “replikovati” tj ponoviti, time svaki uspješni slučaj je sui generis, jedinstven slučaj sa jedinstvenim okolnostima. Jedna od relativno sigurnih strategija upravljanja je česta komunikacija sa kolegama oko zadataka. Često delegiramo zadatak i smatramo da je logično kada je nešto delegirano da to treba biti završeno, na ovaj način samo planirate neuspjeh, svaki zadatak je potrebno ispratiti od početka do kraja. Nažalost, niko nije u mogućnosti da prati apsolutno sve u svakom trenutku, niti je to primjer dobrog menadžmenta, ali ukoliko delegirate potrebno je ozbiljno da iskomunicirate i pružite podršku da osobe kojima su ti zadaci delegirani jesu u stanju to da realizuju. Svaki preduzetnik je preopterećen poslom i svaki dodatni teret, obaveza ili briga samo povećavaju

izgleda da fizički i psihički kolapsira. Zato, većina preduzetnika ili poslodavaca “predelegira” obaveze. Od koristi za stvaranje jasnije slike obaveza zaduženja mogu pomoći brojni oftveri za organizaciju zadataka. Task management softveri mogu olakšati delegiranje zadataka, obezbjediti “feedback” menadžeru projekta a upoznati izvršioca zadataka kako da obavi zadatak sa jasnim rokom. Ovaj sistem organizacije je dobar i za manje timove. Alatk za organizaciju zadataka su najčešće besplatne i nude svojevrsnu transparentnost organizacije, akumuliraju sve radne obaveze i omogućavaju “vidljivost” rada svih članova tima. Lako možete primjetiti i prepoterećenost ili nedostatak obaveza kod određenih članova vašeg tima. Najvažnije je da sebi omogućite da pratite da li se završavaju obaveze koje stvaraju prihod. Pirlikom razmatranja zadataka, ne insistirajte da završite pogrešne poteze, prečesto smo fokusirani nešto da završimo obaveze i ne primjećujemo da radimo nepotrebno Sizifovski posao. Takođe, uvijek imajte fokus ka ostvarivanju prihoda, zbog toga je potrebno biti objektivn o značaju svih radnih zaduženja.

4.2 Posao i vrijeme

Brojne studije ukazuju da većinu našeg vremena kao poslodavci za radni dan od 8h preko 70% vremena biva upotrebljeno za komunikaciju. U Crnoj Gori se takođe više vremena odvoji dogovarajući šta treba da se uradi nego vremena koje je potrebno da bi se neki zadatak odradio. Usljed neodgovornosti ili lijenosti veći dio vremena je utrošeno jednom da se objasne zadaci koji ponovo moraju biti nanovo pojašnjeni i onda se pronadete u situaciji da vam je laške da se zadatak “preskoči” nego da nastavite da trošite

vrijeme, resurse i energiju u pokušaju da se nastavi konstantna “komunikacija”. Osnovni uzrok ovog problema nije nesposobnost, već nedostak volje ili profesionalizma da se kvalitetnije upravlja vremenom. Vrijeme je najvažniji resurs i loše upravljanje vremenom vas košta, loše iskorišćečno vrijeme se ne može nadoknaditi. Iako je vrijeme fiksno i nepromijenljivo, loše upotrebljeno vrijeme može biti kumulativno, tj. ako dovoljno dugo ne radite ništa, problemi kako poslovni i privatni se samo

“nagomilavaju” i postaje neizvodljivo da se poslovne i privatne obaveze rasporede na pravi način. Slobodno vrijeme koje je upotrebljeno konstantno za razonodu će vam možda dati oduška i divna sjećanja, ali vam neće platiti račune. Naravno, nismo mašine i potrebno je pronaći razonodu i zabavu ali pokušajte da vaše slobodno vrijeme upotrebite na kvalitetan način. Dobar prvi korak, analize vremena je evidencija šta ste radili tokom mjeseca i zabilježite sopstveni utrošak vremena. Bićete iznenađeni rezultatima i primjetićete koliko vremena imate na raspolaganju i na koji ste ga način pravilno ili pogrešno upotrebili. Nažalost, osobe kojima je najpotrebnije da uoče svoje loše navike, imaju nedostatak odgovornosti i da sprovedu prvi korak i analiziraju sopstveno vrijeme. Kada imate bolju sliku kako upravljate sopstvenim vremenom, potrebno je raditi na našim stavovima prema vremenu. Kako je komunikacija telefonom, mejlom sve dostupnija isto kao i mogućnosti putovanja upotreba vremena je efikasnija, međutim “instantnost” tehnologije takođe utiče na pad produktivnosti jer nije fizički moguće djelovati na previše informacije i obaveza odjednom. Najbolji način pravilnije upotrebe vremena je postavljanje prioriteta i urgentnosti radnih zadataka, kao i postavljanja jasnih rokova za zadatke. Većina osoba su “kampanjaši” i djeluju samo pod iznimnim pritiskom, teško je “prevariti” sebe i ubijediti na urgentnost stvari, ali razumjevanje da bolje utrošeno vrijeme, ostavlja prostor i dodano vrijeme da se postignu stvari koje želite vas može motivisati da postignete

poslovne zadatke. Ukoliko ne postoje “sankcije” za kašnjenja, ne postoji i pravilna motivacija da se vrijeme adekvatno iskoristi. Zanimljiv je i podatak da duže radno vrijeme ne garantuje veću produktivnost, već da češće utiče na smanjenje efikasnosti i stvara negativne radne navike. Negativne radne navike su norma, par izuzetnih zaposlenih može imati posvećen odnos prema poslu, u kolektivu koji nema izgrađene radne navike najčešće samostalno završavaju svoje radne zadatke. Ukoliko ste menadžer i odgovorni ste za rad osam zaposlenih od kojih su dva produktivna, djeluje najefikasnije da produktivni zaposleni zajedno obavljaju zadatke. Međutim, potrebno je prvo organizovati zadatke da dva efikasna zaposlena, rade u timu sa dva nefikasna zaposlena. Ukoliko kolektiv je njihov rad transparentan i pod vašim nadzorom ili ćete saznati da li je moguće da nefikasni zaposleni steknu nove radne navike. Ukoliko jesu postoji šansa da vremenom postanu produktivan član kolektiva. Međutim, ako ne pokazuju ikakve tragove volje za sticanje bilo kojeg vida kompetentnosti, onda ih je potrebno ukoloniti ukoliko postoji mogućnost, ukoliko ne potrebno ih je izolovati od kolektiva. Ukoliko imate “time tracker” softvere ili task menadžer softvere, možete rasporediti zadatke na način da zaposleni sami mogu da organizuju svoje prioritete, da rasporede obaveze na način na koji njima odgovara. Pored analize ličnog vremena i postavljanja rokova i sankcija za radne obaveze članovima tima, važno je izračunati koliko vas vrijeme košta.

$$\frac{1.5 \times \text{godišnja plata}}{\text{radni sati u godini}} = \text{Trošak po satu}$$

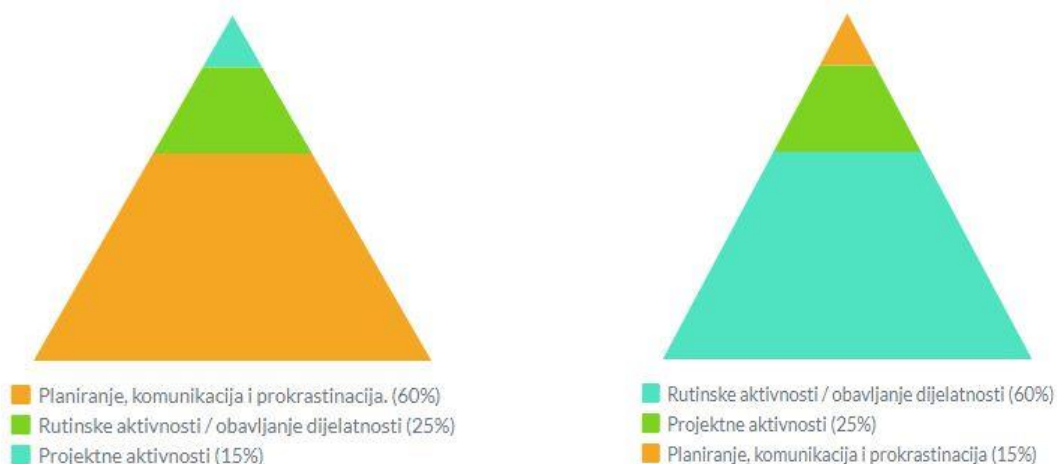
Zatim možete upotrebiti i formulu:

$$\frac{\text{Trošak po satu}}{60} = \text{Trošak po minutu}$$

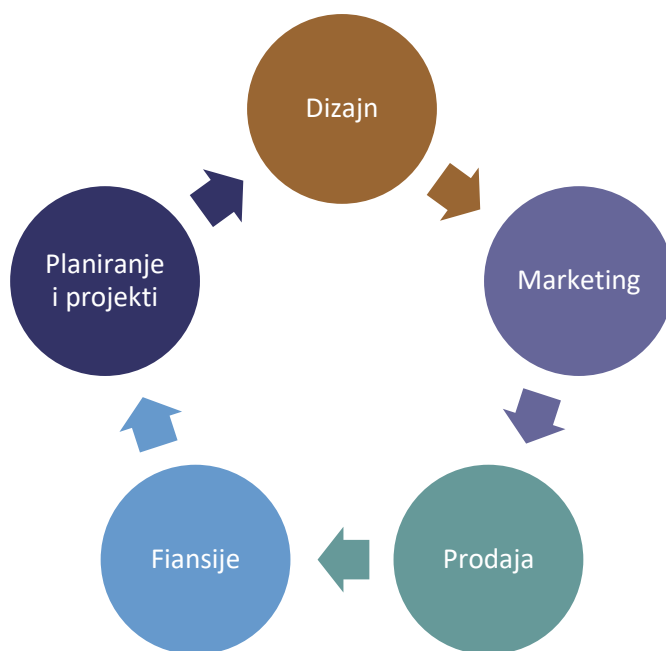
Ova kalkulacija “otrijezni” većinu poslodavaca, jer ukazuje koliko je vrijeme loše upotrebljeno i organizovano uz najčešće enormne troškove. Većina radnih dana “prosječnog” menadžera je organizovana na sljedeći način. Tabela je pripremljena na osnovu uzoraka evidencije radnih aktivnosti.

Vrijeme	Ponedjeljak
8.30	Čitanje novina
9.00	Telefonski razgovori
9.30	Odgovori na mejlove
10.00	Sastanak sa zaposlenima, sa kašnjenjem od 15 minuta
10.30	Sastanak produžen , zakazan poslovni ručak
11.00	Pripremljen spisak zaduženja
11.30	Odgovori na mejlove
12.00	Nabavka kancelarijskog materijala
12.30	Odlazak na poslovni ručak

Vrijeme je moguće produktivnije organizovati ako uspostavimo razliku između “idealnog” i “stvarnog” rasporeda vremena. 15% idealnog vremena treba biti odvojeno za planiranje, a u praksi 60% vremena bude utrošeno na planiranje zadataka. 25% vremena treba biti odvojeno za projekte, u praksi jeste često odvojen adekvatan iznos vremena za projekte, međutim 60% vremena bi kroz koje se realizuju rutinske aktivnosti kompanije u praksi 60% se potroši na komunikaciju, planiranje ili prokrastinaciju.



Da bi pokrenuli tranziciju sa “planiranja i komunikacije” na radnu “rutinu” pitanja koje svaki dan potrebno da sebi postavite su: Da li neko drugi može ili treba da završi dio obaveza koje ja imam ? , Da li sam nepotrebno uključen u aktivnosti koje nemaju “kraj“ na vidiku? Koji su zadaci koji mi oduzimaju previše vremena? Imam li dovoljno vremena da obavljam zadatke koje smatram da su važni ili da li imam vremena da realizujem nove ideje ?. Ukoliko se vaš posao bude razvijao, to će značiti više obaveza, više ljudi i sve više projekata kojima je potrebno upravljati.



Svaka nova obaveza vam oduzima pažnju koja treba biti posvećena prodaji, tj. ostvarivanju novih prihoda. Najbolji način da pratite, evidentirate i postignete planiranje vremena i radnih zadataka je da koristite alatke koje odgovaraju većem stilu upravljanja. Shodno, da većina softvera za timetracking ili task management imaju besplatne verzije, pokušajte da istražite alatke koje vam mogu pomoći u organizaciji zadataka. Vrijeme koje je potrebno da bi se uvježbili za upotrebu uglavnom ne oduzimaju preko par sati do par dana, a mogu predstavljati značajnu finasijsku uštedu kroz unapređenje planiranja vremena. Najbolje su alatke koje vam dozvoljavaju da „automatski“ pratite utrošeno vrijeme na određene zadatke, kao i da laške pratite šta koji član tima radi. Uvijek ćete biti iznenađeni koliko se vremena potroši na dostavljanje i pripremu faktura, pripremu dokumentacije, računovodstvo, finasijske transakcije, suvišnu komunikaciju. Utješan podatak je da sve ove procese moguće automatizovati i zato je potrebno od starta biti upoznat sa alatkama koje vam mogu automatizovati poslovanje. Ukoliko ste već razvili posao, gotovo je nemoguće da odvojite dovoljno vremena ili resursa da bi nanovo osmislili sistem rada koji bi bio „automatizovan“, zato je potrebno dok ste „mali“ odmah raditi na načinima automatizacije i praćenja zadataka. Kompanije kao Nike prate milisekunde, jer ukoliko radnici ne ispunjavu radnu kvotu ili linija proizvodnje ne ispunjava

uslove, trošak se vremenom nepotrebno akumulira. Svaki detalj poslovanja je analiziran koliko traje, koliko košta i koje su barijere da se ti zadaci obavljaju brže, efikasnije i jeftinije. Od starta radite na „rezanju“ suvišnih troškova. To su naravno idealni uslovi organizacije rada, u Crnoj Gori je to djelimicno nemoguće jer ne postoji adekvatna sposobnost ljudskih resursa da se prilagodi inovacijama. Ukoliko automatizacija rada i empirijski podaci nijesu osnov vaše organizacije, tržište će vremenom „doći po vas“ i svaku vašu nefikasnost će vam konkurencija naplatiti.

4.3 Korisnička podrška

Uspješnost poslovanja zavisi od komunikacije sa korisnicima, to su naravno kupci, klijenti, trgovinski partneri, svi koji potencijalno mogu koristiti vaše proizvode ili usluge. Komunikacija je dvosmjerna, svaka mušterija želi nešto od preduzeća a svaki biznis želi novac te mušterije. Dobra komunikacija sa mušterijama je nepochodna, a loša komunikacija skupo košta.

Jedan aspekt loše komunikacije je neiskrena ljubaznost ili uslužnost, većina mušterija ima alergijske reakcije na pretjeranu ljubaznost koja prikriva neodstatak želje za pomoć ili isključivim ciljem da naplati dodatne usluge sasvim sigurno nije dobar primjer. Prosto je nevjerovatno kada su građanske službe lokalnih samouprava ljubavnije od call cenetara teleoperatra. Monopoli na tržištu ponekad omogućavaju da kompanije budu nekorektne prema klijentima, ali lokalnost mušterije koja je iznevjerena je tanka i prvom prilikom će zamjeniti kompaniju, osnažujući maksimu da nijedan monopol nije trajan. Kako imati dobru korisničku podršku je jednostavno, budite iskreni, imajte razumjevanja i učinite šta je u vašoj mogućnosti da pomognete. Ukoliko ste jasno definisali pravila rada vaše kompanije, povodom garancija, uplata rata, popravki i refundacija lako ćete pronaći rješenja. Ako vam je osnov poslovanja da izvučete što više novca od mušterija i da ih prevarite, možda ćete se obogatiti na kratke staze, ali sigurno nećete dugo

uspješno poslovati. Loša usluga i loša reputacija koštaju. Mušterije promjene kompanije, ako su proizvodi loši, ali tri puta više mušterija promjeni kompanije jer su imali lošu komunikaciju, tj. slabu uslužnost i podršku. Znanstveno je skuplje pronaći nove mušterije, u odnosu na zadržavanje starih. Brojne studije ukazuju da najbolji način da preduzetnik uspije u poslu je da gradi dugoročne konekcije, povjerenje i reciprocitet, studije ukazuju da je potrebno da imate dobru saradnju sa 90 klijenata za uspješnu preduzetničku karijeru. Šta mušterije traže : 1.) Pažnju na njihove potrebe ili problem, ako više vi govorite nego vaša mušterija ili ste previše zauzeti drugim obavezama ne očekujte da će se mušterija obratiti drugi put 2.) Profesionalizam, ne kasnite sa vašim rokovima, ne naplaćujete „novonastale“ vandredne troškove i što je dogovoreno je završeno u pravilnom roku uz ljubaznost i prilagođavanje potrebama klijenta 3.) radite kvalitetno, ne žrtvujete kvalitet za „brzu zaradu“. 4.) Čistoća prodajnog prostora ili kancelarija, ukoliko se vi, vaš prostor „gadite“ mušteriji nemoguće je da će ta mušterija rado sarađivati sa vama. 5.) Cijena, ukoliko su vaše cijene previsoke i ukoliko ih povećavate i smanjujete arbitrarno 6.) Brzina usluge, ukoliko vam treba vječnost da pružite uslugu, ukoliko ima previše procedura, ukoliko kasnite značajno gubite kvalitet usluge 7.) Iako na zadnjem mjestu, izbor je veoma važan mušteriji, ako možete da se

prilagodite njihovim potrebama i nudite različitost izbora i usluga, mušterije će biti zadovoljnije sa vama. Plaža na Djevićanskim ostvrima je uz ležaljke pristupačne na njihovoj plaži nudila i besplatan koktel i pitu od višnje. Ne samo da su utrostručili prihode koktel bara, većina klijenata je preporučila plažu, pekara koja je proizvodila pite je upetostručila sopstveni posao a uz plažu su razvijeni brojni drugi uslužni programi. Sprovedeno je istraživanje ponašanja konobara prema mušterijama ukoliko bi u prvom slučaju bio veoma ljubazan imao bi standardnu napojnicu, ukoliko bi donio besplatnu zakusku kao što su kolačići, bomboni ili aperitiv, napojnice bi bile veće za 50%, dok ukoliko bi dao par puta kompliment, ali na način da se gosti osjećaju posebno izdvojenim i privilegovanim a pri tome bi donio drugu besplatnu zakusku, napojnice bi bile veće i za čak 200%. Pokloni nijesu bili presudni, jer nemaju, nikakvu finansijsku vrijednost, pažnja i osjećaj privilegije je bio temelj da gost osjeća potrebu da se „dokaže“ konobaru kroz veću napojnicu, tj. da nije pogriješio što je posebnu pažnju posvetio njima. Postavite sebi par dodatnih pravila u radu sa mušterijama 1.) Nikad ne zaboravite da je i loša mušterija poenta poslovanja, 2.) Lojalnost mušterija je temelj uspješnog poslovanja 3.) Uraditi loš posao nije opcija 4.) Mušterije ne zavise od nas, mi zavisimo od mušterija 5.) Ako prihodi krenu da padaju, morate da drastično unaprijedite kvalitet, ne da smanjete troškove.

Na osnovu rečenog, neko bi pomislio da je ispravna filozofija poslovanja preduzeća koja garantuje uspjeh „mušterija je uvijek u pravu“. Naravno da ne. Kompanije ne zapošljavaju radnike da bi pomogle mušterijama, već da bi zaradile novac kompaniji. „Teške“ mušterije ili nezadovoljne mušterije mogu da koštaju više

nego što plate kompaniji. Postoje načini da kontrolišete i ove situacije, prije svega „smirenost“ je zlato, smiren glas je najbolji način da kontrolišete dinamiku razgovora, zatim slušajte šta mušterija kaže i nikad ne dajte lične komentare, pokušajte da riješite problem, ukoliko je potrebno izvinite se i zahvalite se mušteriji i uvijek mislite na dugoročne posledice, impuls ne smije da preuzme kontrolu nad vama ili vašim poslom.

Par alatki i „testova“ koje možete probati da utvrdite kvalitet vaše usluge su:

- 1.) Testiranje korisničkog interfesja: Testiranje korisničkog interfesja je vezano najčešće za websajtove, ali sada kada je priprema sajtova olakšana preko wix-ai squarespace-a lako možete napraviti, interaktivni test vaše kompanije. Umjesto da pravite sajt, napravite „test“ dolaska u vašu radnju, šta bi prvo vidjela mušterija kad dođe u radnju, kako bi bila otvorena komunikacija, na koji način bi bila prezentovana ponuda, koje su opcije plaćanja, na koji način imate povratnu informaciju o usluzi od njih i kako bi ih dalje informisali o vašoj ponudi. Ovu mini „igru“ treba da dostavite uzorku na najmanje 30 osoba.
- 2.) Napravite spisak šta bi vi željeli kao mušterija za barem 10tak različitih vrsta usluge i imaćete nove ideje kako unaprijediti i sopstvenu uslugu.
- 3.) Preko google docs i google questionnaire možete da organizujete ankete i istražite satisfakciju korisnika, kombinacija istraživanja tržišta i korisničke satisfakcije će sigurno ponuditi nove uvide u vaše poslovanje. Naravno, upitnike možete i odštampati, kako bi osigurali sveobuhvatniju korisničku demografiju.

- 4.) Analizirajte da li je iskustvo vaše usluge proizvoda „zabavno“ , zabava, komičnost i dobra energija značajno unapređuju prodaju.
- 5.) Da li su vaši korisnici zadovoljniji vašim brendom, dekorom i estetikom? Jednostavno pitanje, kako vam izgleda naša ; _____ (radnja, prodavnica, proizvod, kancelarija, usluga) ?.
- 6.) Ukoliko ste osposobili softver za praćenje zadataka možete istražiti brzinu vaše usluge, kao što prethodno naveli, brzina je ključ dobre usluge, pokušajte da saznate koliko brzo pružate uslugu.
- 7.) Obučite sebe, menadžere prodaje i prodavce da koriste „CRM“ softvere. Značajno ćete unaprijediti praćenje prodaje, komunikaciju sa klijentima i olakšati poslovanje.
- 8.) Osposobite ticketing sistem ili komunikaciju preko sajta i društvenih mreža, budite

dostupni korisnicima i preko telefona, svaka alatka koja unapređuje dostupnost vašeg biznisa klijentima može da značajno unaprijedi vaše poslovanje ukoliko je komunikacija organizovana na pravilan način i profesionalna.

- 9.) Mejling liste su odličan način organizovanja komunikacije sa klijentima. Ukoliko dostavljate zanimljiv, slikovit sadržaj koji ima i direktne benefite poput sniženja ili kupona, možete se zadržati duže u pažnji vašeg korisnika i unaprijediti prodaju.

4.4 Biznis plan

Najvažniji faktori koji su uticali na uspjeh kompanija prema istraživanju Bill Gross-a³ na prvom mjestu je bio poslovni „tajming“ dobro planiranje vremena i prepoznavanje pravog vremena za prave poteze, zatim kvalitetan tim je bio na drugom mjestu, kvalitet poslovne ideje je bio na trećem mjestu, dok na četvrtom mjestu je poslovni model, pristup finansijama je bio na zadnjem mjestu. Kako bi lakše prepoznali vaše snage, slabosti, prilike i potencijalnu vrijednost kompanije dobro je početi od „lean canvas“ poslovnog medela. Svrha „kanvasa“ je ista uloga kao kanvasa za slikanje umjetnosti, olakšava vam da ispoljite vaš poslovni model i ideje na jednom mjestu. Možete opisati postojeće „zakone“ tržišta, osporiti zakone tržišta i na kraju prikazati dizajn i smislenost ideje i poslovnog modela u okviru kanvasa. „Canvas business model“⁴ ima 9 gradivnih djelova. Vrijeme je da objedinimo sve prethodne lekcije ili stvorimo poslovni kanvas poslovni model. Prvi gradivni dio je tržišni segment, morate odgovoriti na pitanje koje mušterije su vaša tržišna niša. Za svaku tržišnu nišu vi morate osmisliti „predlog vrijednosti“ razlog zbog kojeg bi ta ciljna grupa kupila vaš proizvod ili uslugu, a predlog vrijednosti je drugi gradivni dio kanvas modela. Kada znate vašu ciljnu grupu i šta je za njih vrijednost vašeg proizvoda, morate odgovoriti na treći dio biznis canvas modela, a to je kako bi vaše mušterije željele da sarađuju sa vama ili kupuju od vas, a taj element je „kanal“. Četvrti gradivni dio je odnos sa mušterijama, na koji način prikupljate podatke o

³<https://www.clustox.com/bill-gross-reveals-the-biggest-reason-why-a-startup-succeeds/>

⁴<https://canvanizer.com/new/lean-canvas>

mušterima, koliko je poslovni model „personalizovan“ koliko su mušterije uključene u marketing i koji su vaši sistemi „inputa“ i „feedbacka“, u gradivnom dijelu treba i da odgovorite da li je je sistem odnosa sa mušterijama stabilan. Nakon uvrišivanja kanala komunikacije i podrške mušterijama potrebno je odgovoriti na peti gradivni dio a to su izvori prihoda. Prije svega, da li su mušterije spremne da plate vaš proizvod i na koji način. Da li je riječ o uplati, pretplati, licenci i koje mehanime utvrđivanja cijene koristite.

Ključni partner	Ključni resursi	Predlog vrijednosti	Odnos sa korisnicima	Tržišna niša
	Ključne aktivnosti		Kanali komunikacije i prodaje	
Struktura troškova			Izvori prihoda	

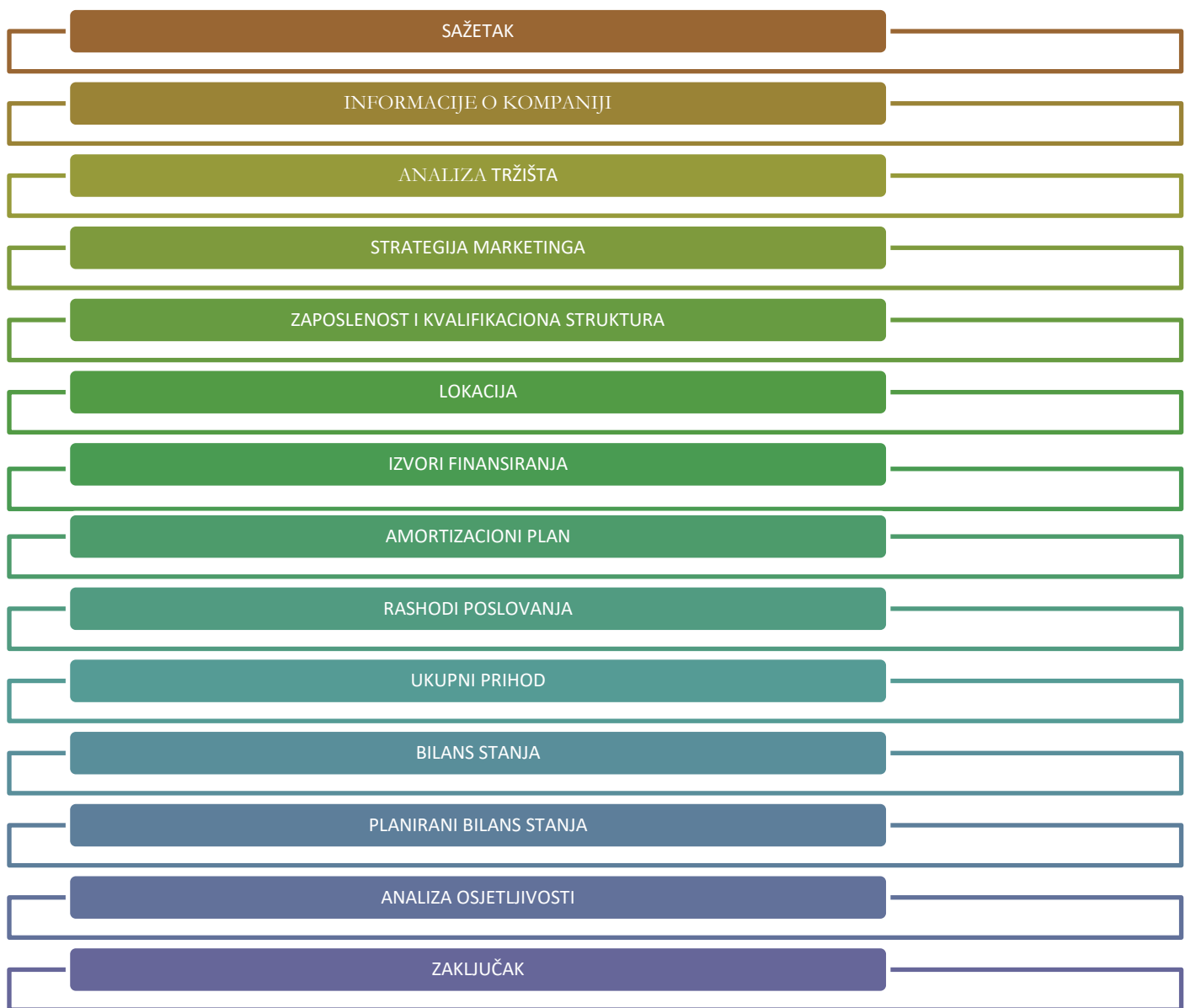
Kroz gradivni dio ključni resursi treba da odgovorite šta vam je neophodno da bi organizovali poslovanje i omogućili da ste u stanju da pružite usluge koje ste naveli u predlogu vrijednosti, a kroz ključne aktivnosti treba da odgovorite šta je potrebno da „radite“ da bi poslovanje bilo uspješno. Kako postoji izražen stepen specijalizacije kompanija, sve više poslovnih obaveza možete delegirati poslovnim partnerima, time preduzeća više nisu samo ograničena na dobavljače, distributere i kupce. Kroz gradivni dio ključni partneri, treba da razmislite koji su vam najvažniji partneri. Kako konačni gradivni dio možemo uzeti strukturu troškova kroz koju analiziramo sve troškove. Sličan model kanvasa i Biznis centar koristi prilikom obuka, ali sa fokusom na prepoznavanje nedostataka u znanju tj. tabelu „porebnog iskustva“ kada osmislite vaš poslovni model u lean canvasu analizirajte gdje se nalaze „propusti“ i potencijalni problemi u sopstvenom znanju ili sposobnostima da postignete neke rezultate koji su od značaja za vaše preduzeće.

KUPCI (DEMOGRAFIJE I TRŽIŠNA SEGMENTACIJA)		
KANAL PRODAJE	KANAL KOMUNIKACIJE	
PONUĐA/MENI/ASORTIMAN	CRM/CUSTOMER SUPPORT/	ANALIZA VREMENA
PROCES PROIZVODNJE	TRANSPORT; SKLADIŠTENJE, INVENTAR I DISTRIBUCIJA	
DIVERIFIKACIJA	PERSONALIZACIJA	OTPAD I VIŠAK
KVALITET / „GIFT“	BREND	REŽISKI I FIKSNI TROŠKOVI
ANALIZA POSLOVANJA	PRILIKE ZA UNAPREĐENJE	RIZICI

Da pređemo par koraka kroz tabelu „potrebnog iskustva“ jer upotreba modela za vašu ideju omogućava da pronađete jedinstvene vještine koje su potrebne za realizaciju vaše ideje. Počnimo sa primjerom analize potrebnog iskustva osobe koja želi da osnuje poslastičarnicu. Kada govorimo o vještinama za prepoznavanje tržišne demografije recimo da poslastičar odlično poznaje kupce i njihove potrebe jer je prethodno radio u poslastičarnici, ima iskustvo kako da organizuje proces prodaje ne samo preko kase već i da organizuje dostavu, međutim nema iskustvo kako da unaprijedi kanal komunikacije u tom slučaju bi trebalo da potraži par kurseva o unapređenju promocije i komunikacije sa korisnicima. Recimo da poslastičar razumije koliko je vremena potrebno za određene zadatke, ali ne vodi kvalitetnu evidenciju organizovanja vremena, u tom slučaju bi trebao da se raspita koje kompanije dobro organizuju vrijeme i vidi mogućnost kako da ponovi njihov uspjeh. Iako ima svo potrebno znanje o proizvodnji, ne poznaje dobavljače niti umije da vodi kvalitetno inventar, u tom slučaju potrebno je da se prijavi da volontira u logističkom centru. Kao poslastičar umije da prati nove recepte i da često mljenja ponudu i osmišljava nove proizvode, takođe umije da personalizuje ponudu za različite

dogadaje poput torti za vjenčanja ili rođendane, višak i otpad nijesu problem i za kratko vreme je bio u stanju da popriča sa osobama koje rade u prehrambenoj industriji da se upozna sa uslovima sanitarne inspekcije. Siguran je da je osmislio način da obezbijedi kvalitet, ulagajući u veoma luksuzan enterijer, kvalitetane vitrine za izlaganje kolača i osigurajući da mušterije mogu da degustiraju torte prije naručivanja. Iako ima ideju, šta treba da bude brend popričao je sa par regionalnih stručnjaka i pronašao je odlične primjere uspješnih poslastičarskih brendova, prepoznao koji brend bi bio adekvatan za lokalno tržište, u ovom slučaju „luksuzan“ brend. Karakteristike brenda je pripremio sa grafičkim dizjenerom koje mogu biti lako replicirane na menijima, reklamama, kutijama i sl. Poznaje sve fiksne troškove poslovanja ali ne poznaje poreze, u takvoj situaciji najbolje je angažovati računovođu za konsultacije. Na osnovu poznavanja biznis plana, lako može da prati uspješnost poslovanja i da je analizira, lako bi prepoznao poslovne prilike za investicije koje bi planirao na osnovu biznis plana, takođe pažljivo bi analizirao sve rizike u poslu a da bi se bolje upoznao sa rizicima, najbolje je popričati sa kreditnim referentima koji imaju iskustva sa neuspjesima u poslovanju poslastičarnica.

Sve što smo prethodno naučili potrebno je sada pretvoriti u koncizan biznis plan. Vaša vizija o poslovanju treba biti pretvorena u investicioni predlog, i na osnovu njega ona treba biti jasna drugima. Elementi biznis plana su :



Možda broj elemenata biznis plana djeluje intimidatno, ali u suštini dovoljno je par dana da se pripremi kvalitetan okvir. Ponekad je dovoljno samo deset stranica da se pojašni suština posla i prikaže tržište, osnovna sredstva, bilans stanja i plan otplate kredita. Prva stvar koju treba pripremiti u biznis planu je analiza tržišta, definišite demografiju tj. segmentirajte tržište kao što je navedeno u poglavlju 2.1 zatim i istražite tržište kao što je objašnjeno u poglavlju 2.2. Prilikom pripreme strategije marketinga, lokacije i izvora finansiranja koristite se lekcijom 2.3 upotrebom marketing miksa. Za analizu poslovnih rashoda, ukupnih prihoda i bilans stanja i planirani bilans stanja upotrebite lekcije 3.1 i 3.2. Zatim napravite projekciju bilansa stanja za narednih 8 godina. Sve nedoumice koje imate možete lako prevazići time što pronađete par primjera biznis planova. Suština je da je investicioni predlog razumljiv, da je objašnjeno tržište, rashodi i prihodi, kao i finansijsko stanje privrednog lica.

5. ZAKLJUČAK

Preduzetnici po prirodi nijesu strpljive osobe i proaktivnost je jedna od dominantnih karakteristika, međutim, u većini slučajeva upravo nedostatak strpljivosti i praćenje prilika je osobe sa potencijalom skupo koštalo jer nijesu pažljivo poslušali savjete i jer nisu imali strpljenja i motivacije da temeljeno odrade svoj posao. Kad je dobar savjet besplatan, nelogično je da nije saslušan i analiziran, a znanje je jedini način da pobijedite na tržištu, svaki drugi način je privremen. Kroz ovaj priručnik smo ponudili uvid u vještine koje je potrebno imati da bi organizovali uspješan posao, prije svega mogućnost da razumijete prirodu investicije i kapitala, načine da istražite tržište i prepoznate prilike, zatim pojasnili prirodu marketing miksa. Samo ove vještine su dovoljne da budete ozbiljan "igrač" na tržištu, a pri tome ukoliko budete uspješno planirali vreme i radne zadatke kao i dobro organizujete prodaju izgledi za vaš uspjeh su mnogo veći, ali najvažnija vještina koju ovaj priručnik nudi je analitičan i objektivan pristup poslu.

U poslu je objektivnost najvažnija, nekima nije prioritet profit i to je sasvim u redu, ali ne zaboravite ako kompanija nije fokusirana na profit neće uspješno poslovati, a da bi kompanija bila fokusirana na profit vi morate biti fokusirani na profit.

Sa druge strane nek vas ne brine neuspjeh, ako ne preuzimate enormna zaduženja, neuspjeh može biti dobra lekcija u poslu. Gotovo da je nemoguće da je uspjeh u poslu konstanta, već je mnogo češće izuzetak. Dobro je biti oprezan ali potrebno je biti i optimističan u poslu. Koliko imate optimizma i opreznosti, treba da imate i jaku kičmu za vrijedan i predan rad. Dvije stvari su temelj uspjeha u poslu, nekoliko srećnih okolnosti i enorman rad da se prepreke prevaziđu.

Za one koji nijesu sigurni kako da upotrebe svoje vrijeme i nijesu zadovoljni sa dosadašnjim uspjehom i svojim okolnostima, odlično, jer vi ste idealni preduzetnici. Ali koji god trud mislite

da je potrebno uložiti do uspjeha, pomnožite ga sa deset puta i ozbiljno zamislite sebe u obavezama i svakodnevnim preprekama, ako možete da podnesete takve okolnosti odlično, ako ne biznis nije za vas. Za one koji se odluče za biznis i ostvare uspjeh, ne dozvolite da mislite da je to kraj vaše utakmice na tržištu. Tržišnoj igri nikad nije kraj, konkurencija je uvijek sve jača ne sve slabija i najmanji izazivači su preuzeli tržišta od giganta. Mobilni telefoni su digitalnim kamerama u cijelosti uništili nekad monopolistički Kodak, pobjednik na tržištu je bila Nokia, ali ni Nokia nije bila sigurna, sada ima samo djelić nekadašnjeg uspjeha. „Yahoo directory“ je nekad bila dominantna forma pretrage je 2017 pretvoren u Alibaba, koja je izgašena 2019 godine.

Najbolji odgovor na izazove je plan. Imajte pripremljen plan, vodite se njime ali budite fleksibilni za promjene. Koje god preprake u poslu imate, ako uložite dovoljno truda možete ih prevazići, možda ne, jer uspjeh nikom nije zagarantovan, ali možete reći da ste barem pokušali da ostvarite ideje.

Nadamo se da je ovaj kratak priručnik ponudio okvir za analizu vaše dalje karijere i korisne savjete za vođenje vašeg posla, kao i da će predstavljati upozorenje o rizicima u poslu, kao i podstrek za prevazilaženje izazova u daljem radu.

Prije svega, nadamo se da ćete dio stečenog znanja upotrebiti da ostvarite svoje ideje i da ćemo brzo vidjeti plodove vašeg uspješnog rada.