

Предузетништво и подстицаји у области електротехнике и рачунарства



Дејан Тошић

Пословни и извршни циљеви

- 4.1. Шта се описује у бизнис плану као општи пословни циљеви и када се описују пословни циљеви?
- 4.2. Шта мора да се уради у опису пословних циљева да би били уверљиви за успешно пословање?
- 4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева?
- 4.4. Објаснити разлику између пословних циљева и извршних циљева?
- 4.5. Објаснити на примеру (нпр. за Belgrade Top Gifts) како се одређују пословни циљеви?
- 4.6. Са колико реченица се објашњавају пословни циљеви?
- 4.7. Како треба описати пословне циљеве да би били реални?
- 4.8. Објаснити кроз конкретне примере како се описују пословни циљеви?
- 4.9. Да ли се у процесу писања бизнис плана могу модификовати пословни циљеви? Зашто и када?
- 4.10. Да ли се у бизнис плану описују извршни циљеви?
- 4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница SMART?
- 4.12. На примеру пословног циља објаснити како се пишу извршни циљеви ?
- 4.13. Да ли је обавезно да се описују извршни циљеви у писању бизнис плана за пословни случај?

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

- **општи пословни циљеви = пословни циљеви = *business goals***
- Општи пословни циљеви се описују у делу е-бизнис плана **после мисије и визије**
- Потребно је да се напишу квантификовани подаци који ће показати како ће обећања бити испуњена, а кроз постављање циљева које треба достићи
- Пословни циљ је **изјава** која описује **које акције треба да се спроведу и који задаци треба да се изврше** у предузећу, или од стране појединаца, да би предузеће испунило своју мисију и успешно пословало
- Предузеће може да има само један циљ
- Боље ако се дефинишете **већи број, најмање пет, пословних циљева** ка којима ће бити усмерен рад предузећа
- Сваки од циљева треба да тежи ка испуњењу **прецизно дефинисаних услова** који, ако се испуне, остварују мисију тиме што предузеће послује успешно

4.2. Шта мора да се уради у опису пословних циљева да би били уверљиви за успешно пословање?

- Да би могли да утврдимо да ли је предузеће успешно или није, неопходно је да се **утврде мерљиви референтни подаци који исказују шта је успешно пословање**
- **Менаџерски тим и запослени морају да знају приоритете** који ће довести до жељеног циља
- Циљеви су неопходни да би сви у предузећу, а посебно менаџмент,
 - знали ка **чему треба да усмере свој рад,**
 - на које **активности треба да се фокусирају,**да се не би бавили реализацијом извршних циљева који мало доприносе пословном успеху и да се **непотребно не троше ограничени финансијски и људски ресурси**
- Недостатак правих пословних циљева узрокује **исцрпљивање запослених мање значајним пословима** што доводи до одвраћања пажње од услова који морају бити испуњени да би се остварио пословни успех
- **Измишљање пословних циљева да би се оправдало постојање неког менаџерског места** или да би се створила **илузија да се озбиљно ради,** а није у функцији испуњења услова за пословни успех, може да проузрокује **непотребно расипање људских и финансијских ресурса**
- Како се не могу сви послови обавити истовремено, треба да се обезбеди и **хармонизацију рада** тако да је пожељно да се одреде и **временски рокови** до када морају да буду испуњени услови који воде ка постизању пословних циљева

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (1/6)

1. На основу мисије
2. На основу планираног пословања
3. Времену потребном за реализацију
4. Специфичним карактеристикама
5. Инспиративност циљева

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (2/6)

- Основне карактеристике пословних циљева могу се одредити на основу тога како се дефинишу циљеви:
 1. Пословне циљеве је најприродније одредити **на основу мисије** као почетне тачке
 - Ако је мисија одговор на питање "шта?" у смислу шта је сврха постојања предузећа, тада пословни циљеви у бизнис плану треба да пруже одговор на питање "како направити успешно предузеће?" у смислу како остварити мисију и визију
 - Циљеви показују **шта све треба да се уради**
 - да би предузеће заживело
 - пословало профитно
 - опстало на тржишту.

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (3/6)

- Основне карактеристике пословних циљева могу се одредити на основу тога како се дефинишу циљеви:
 - 2. могу се дефинисати пословни циљеви
На основу планираног пословања
 - Циљеви су резултати које производе активности успостављања функционалности предузећа
 - Пример:
 - набавка специфичне опреме за производњу
 - оживљавање производног процеса
 - добијање сертификата за стандард
 - организација набавке
 - оснивање служби за испоруку
 - контролу квалитета
 - подршку купцима
 - формирање дела предузећа са неком специфичном улогом
 - **Избегавати** речи као што су **анализирати, испитати, омогућити** или сличне друге речи и изрази, зато што резултати таквих циљева се не могу измерити и не могу на неки значајнији начин да нас увере да се предузеће креће ка реализацији пословне идеје

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (4/6)

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

3. Према времену потребном за реализацију, постоје **краткорочни и дугорочни циљеви**

- Некада се под појмом дугорочни подразумевао период од три, пет или више година
- Садашње пословање, а посебно електронско пословање које се одвија "брзином Интернета", захтева постављање и реализацију циљева у роковима **који нису дужи од пар месеци а највише годину дана**
- Стога се у електронском пословању као дугорочни циљеви могу сматрати сви они за чију реализацију се планира **рок дужи од једне године**
- Неки циљеви се могу поделити на више мањих са различитим роком реализације, па тако за реализацију дугорочних циљева је неопходно достићи већи број краткотрајних циљева

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (5/6)

- Основне карактеристике пословних циљева могу се одредити на основу тога како се дефинишу циљеви:
 4. Циљеви могу да се групишу **према својим специфичним карактеристикама**
 - Сваки циљ мора **прецизно и јасно да искаже шта ће бити урађено** и који услови ће бити задовољени а који су важни за предузеће
 - Што су постављени циљеви **детаљнији и јасније дефинисани**, они који треба да их реализују моћи ће **лакше да их разумеју и провере да ли су успешно урадили свој део посла**

4.3. Како се одређују основне карактеристике пословних циљева полазећи од дефинисања циљева? (6/6)

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

5. Инспиративност циљева може бити важна карактеристика за оне који су одговорни да их реализују
- Без обзира на то колико напора треба уложити у реализацију изазовних и инспиративни циљева они морају бити **и реални**
 - Постављање **нереалних циљева** може имати негативан утицај;
одбити потенцијалне инвеститоре и обесхрабрити способне извршиоце

4.4. Објаснити разлику између пословних циљева и извршних циљева?

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

4.5. Објаснити на примеру (за Belgrade Top Gifts) како се одређују пословни циљеви? (1/2)

- Пословни циљеви *Belgrade Top Gifts* могу се изградити на следећи начин:
 - На основу мисије и визије одредити шта је сврха пословања, на пример: **Направити *online* предузеће које има широк асортиман производа** (поклона и сувенира) а које би наши купци желели да купе преко Интернета (правне формалности регулисати за шест месеци)
 - Поставити интерне циљеве, на пример: Направити професионалне добро организоване *Web* стране које купцима пружају све информације о производима али и поступку наручивања и куповине, које су једноставне за навигацију (кретање кроз више повезаних *Web* страна), које се брзо учитавају и дају брзе и квалитетне одговоре на постављене захтева посетиоца *Web* страна. Рок за израду пробног сајта је шест месеци а стартовање са пословањем за девет месеци.
 - Поставити основе за избор стратегије, на пример: Основати дистрибуциони систем који потрошачима нуди флексибилност и гарантује поузданост.

4.5. Објаснити на примеру (за Belgrade Top Gifts) како се одређују пословни циљеви? (2/2)

- Пословни циљеви *Belgrade Top Gifts* могу се изградити на следећи начин:
 - Изабрати стратегијске методе пословања, на пример: Успостављање партнерских програма који ће омогућити да пословање покрије шири простор (географски – цео свет или само Европу и Србију) или ће омогућити додатне услуге потрошачима.
 - Изабрати нов начин пословања или комбиновани, на пример: Рекламирање и организовање промотивних акција на традиционалан начин али и користећи најпопуларније *online* медије
 - Пример квантификованог пословног циља: Менаџерску структуру поставити најдаље за три месеца како би могли ефикасно да обављају постављене задатке а предузеће да послује профитабилно.

4.6. Са колико реченица се објашњавају пословни циљеви?

- У бизнис плану, **сваки декларисани циљ треба да садржи једну до три реченице** које објашњавају саме циљеве из угла који је интересантан за читаоца бизнис плана
 - ако је читаоц инвеститор – како доприноси у финансијском смислу,
 - ако је менаџерски тим – које су специфичности извршних циљева)
- На пример
 - Успостављање партнерских програма треба да повећа видљивост предузећа на ширем простору али и приходе кроз додатне услуге потрошачима
 - *Belgrade Top Gifts* не може да произведе и набави све производе и реализује све услуге које би задовољиле све наше потрошаче и потенцијалне купце. Кроз партнерске односе биће понуђени они производи и услуге које ми нисмо у могућности сада да им пружимо
 - Потенцијални партнери, туристичке организације и туристички оператери би укључили наше производе у свој информациони систем (сувенири су један од најважнијих производа *Belgrade Top Gifts*)
 - Размена линкова на Интернету, заједнички програми, размена реклама и банера ће обезбедити да *Belgrade Top Gifts* буде знатно видљивији на Интернету а уз минималне додатне трошкове

4.7. Како треба описати пословне циљеве да би били реални? (1/2)

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

4.7. Како треба описати пословне циљеве да би били реални? (2/2)

- Циљеви морају да буду реални и јасни и да пруже одговор на питања:
 - **Где се тренутно налази предузеће**
 - **Где ће се ускоро наћи?**
 - **Зашто се предузеће налази у овој ситуацији?**
- Циљеви морају да буду мерљиви
- Када су мисијом одређене мете које треба да погоди наша пословна идеја, кроз циљеве се дају критеријуми који ће помоћи у доношењу планских одлука, а током пословања служиће као средство контроле успешности реализације и остваривања плана
- На основу пословних циљева, кроз проверу сагласности планираних и реализованих циљева, процењује се тренутна ситуација у предузећу

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

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

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

4.9. Да ли се у процесу писања бизнис плана могу модификовати пословни циљеви? Зашто и када? (1/2)

- На основу касније анализе, пословни циљеви могу да се модификују узимајући у обзир анализе тржишта и конкуренције
- На пример
 - на основу фактора непосредног окружења треба у циљеве укључити:
 - обим учешћа на тржишту и тренд
 - конкуренцију и њихове планове
 - потребе потрошача и крајњих корисника
 - канале дистрибуције и производне капацитете

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

Зашто и када? (2/2)

- Пример софтверских програма који се продају искључиво преко Интернета, показује да је предузеће смањило трошкове дистрибуције (нема магацина готове робе, нема трошкова поштарине, смањено је време испоруке, смањени су трошкови сервисирања)
- Вероватно је изгубљен део прихода, јер увек има оних који воле и класичан вид куповине, али смањење трошкова је веће од смањења прихода, па је укупна зарада већа
- Фактори ширег окружења који утичу на дефинисање циљева су:
 - политичко окружење,
 - социолошко – културолошко окружење,
 - технолошко окружење, и
 - економско окружење.
- Када се напишу циљеве, проверити да ли су уверљиви у испуњењу обећања датих у мисији и визији

4.10. Да ли се у бизнис плану описују извршни циљеве? (1/2)

- Општи пословни циљеве (или само пословни циљеве, на енглеском ***business goals***)
су мете на путу успешног пословања,
којим се исказује шта треба да се постигне
да би се успешно реализовао е-бизнис план
- Извршни или оперативни циљеве
(на енглеском ***project objectives*** или ***subgoals***)
садрже конкретне активности
које морају да буду урађене
да би се достигли општи циљеве
- Мора постојати јасна и прецизна веза
између пословних и извршних циљева
- Извршни циљеве су
специфични, одређеног су временског трајања и мерљиви
- Ако је суштина пословних циљева да објасни
како ће бити остварена мисија,
тада је сврха извршних циљева
да покаже како ће бити остварени пословни циљеве

4.10. Да ли се у бизнис плану описују извршни циљеви? (2/2)

- Бизнис план најчешће не садржи извршне циљеве зато што они нису интересантни онима којима је бизнис план намењен, на пример, инвеститорима или кредитном одбору банке
- Извршни циљеви се описују у бизнис плану када се презентује **бизнис случај** постојећег предузећа и када се ради о **малом предузећу са релативно малим бројем пословних циљева**
- Детаљним описивањем карактеристика извршних циљева показује се **да је бизнис идеја остварљива**
- Извршни циљеви малог предузећа и бизнис случаја значајно повећавају кредибилитет бизнис плана код инвеститора
- Када постоји велики број других важних података, као у случају бизнис плана осталих врста предузећа, **извршни циљеви одвлаче пажњу**
- Укључивање извршних циљева може бити протумачено од стране инвеститора да **нисте имали довољно квалитетних података у анализи тржишта и конкуренције**

4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница SMART? (1/3)

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

4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница **SMART**? (2/3)

- **Specific** – специфичне карактеристике:
циљеви прецизно показују
 - шта,
 - када,
 - где и
 - котреба да уради да би били извршени
- **Measurable** – мерљива карактеристика:
циљеви прецизно приказују
 - колико тога треба да се уради
(изражено бројевима)
 - у којој мери (на пример, процентуално)
 - са којим квалитетом (да ли је потребан сертификат, сагласност, одобрење)

4.11. Која се правила користе при писању извршних циљева и шта значи скраћеница SMART? (3/3)

- **Action-oriented** – карактеристике изражене активностима: циљеви изражени кроз активности треба да осигурају да ће нешто бити урађено.
 - Када постоје експлицитно набројане активности, лако је проверити да ли су урађене.
 - Као и у случају са пословним циљевима, треба користити речи које говоре о конкретним активностима као што су испорука, реализација, оснивање, пуштање у рад, набавка.
 - Треба избегавати употребу апстрактних циљева које је тешко пратити и проверити да ли су испуњени.
- **Realistic** – реалност: циљеви морају бити не само реални, већ да могу да се реализују у планираним роковима и то са планираним људским и финансијским ресурсима.
- **Time-bound** – временско ограничење: извршни циљеви морају да имају рокове (обавезно и крајње рокове) до када морају да се заврше
 - За израду извршних циљева се препоручује коришћење специјализованих програма за праћење реализације пројеката, као што је *Microsoft Project*, и тада резиме може да се прикаже у бизнис плану са предложеним циљевима, а дијаграми из програма могу да буду дати у прилогу е-бизнис плана

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

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

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

- За овако дефинисан пословни циљ могу да се дефинишу извршни циљеви:
 - Прототип *Web* страница са 90% свих планираних карактеристика и информација биће расположив за тестирање 20 дана пре званичног пуштања у рад (негде је већ одређен датум када би требало да буде пуштање у рад).
 - *Web* стране предузећа *Belgrade Top Gifts* одржаваће фирма провајдер и мора да буде расположив најмање 99.5% времена (што одређује избор провајдера и трошкове одржавања).
 - Свака *Web* страна *Belgrade Top Gifts* мора да се пребаци кориснику за 12 секунди или мање у 90% свих тестираних случајева, ако се користи стандардни телефонски модем брзине 56 kbps.
 - Време пребацивања садржаја *Web* страна не сме бити веће од 17 секунди у 100% случајева свих тестова.

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

- За овако дефинисан пословни циљ могу да се дефинишу извршни циљеви:
 - За изабрану циљну потрошачку групу, 80% посетиоца *Web* страна *Belgrade Top Gifts* мора да оцени квалитет страна са најмање 45 (оцене су од 0 до 50).
 - Било која информација (о производима или процедури куповине) на *Web* странама *Belgrade Top Gifts* мора да буде са највише три клика почев од основне (почетне) стране.
 - Стандардни навигациони мени мора да постоји и на дну сваке стране и он мора да садржи све линкове другог нивоа.

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

- За овако дефинисан пословни циљ могу да се дефинишу извршни циљеви:
 - Адреса електронске поште мора да буде јасно истакнута на дну сваке стране. Такође, посетиоцу треба омогућити да може да пошаље коментар помоћу *upload* апликације (зато што тада коментар може да пошаље са било ког рачунара, а не само са кућног или услужног, користећи туђе име; у том случају, обавезно је да попуни у једном пољу име а у другом имејл адресу на којој ће добити одговор).
 - Посетиоцу који је послао коментар, мора да се одговорити најкасније за 24 часа на адресу са које је послао коментар или на адресу коју је унео у одговарајуће поље за *upload*.
 - Ако се не одговори у том року, мора да се пошаље аутоматски генерисана порука са обавештењем када ће најкасније добити одговор.

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

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

4.13. Да ли је обавезно да се описују извршни циљеви у писању бизнис плана за пословни случај? (1/2)

- Изузетак од правила, да се извршни циљеви не описују у бизнис плану, примењује се када се пише бизнис план за бизнис случај постојећег предузећа
- Код бизнис случаја, или ако се ради о *start-up* предузећу за електронско пословање, добар део обавезних података из стандардног бизнис плана неће бити приказан
- На пример, мисија и пословни циљеви су познати менаџерском тиму јер су их они највероватније и одобрили и прате реализацију
- Уместо понављања њима познатих података, боље је да се дају извршни циљеви који треба да укажу на потребне финансијске и људске ресурсе, шта треба да се уради да би се реализовала нова пословна иницијатива и шта предузеће добија ако подржи бизнис план

4.13. Да ли је обавезно да се описују извршни циљеви у писању бизнис плана за пословни случај? (2/2)

- Описивање потребних ресурса (људских – који се везују за реализацију појединих циљева, и финансијских – колика ће средства бити потребна да се реализују оперативни циљеви) директно води ка дефинисању извршних циљева
- Пошто се ради о новој пословној иницијативи, већина запослених или део менаџерског тима већ ради у предузећу па је лакше детаљно и прецизно описати конкретне активности
- Подразумева се да ће писац извршних циљева бизнис плана за бизнис случај консултовати запослене у изради плана
- Пошто се извршни циљеви укључују у бизнис план, а како су они детаљније урађени пословни циљеви са описом оперативних активности, то за њихово писање важе сва правила описана у делу о пословним циљевима: морају да буду мерљиви, реални и временски ограничени и обавезно морају детаљније да описују конкретне активности, а посебно оне које су карактеристичне за електронско пословање