

BIZNIS PLAN – DOKUMENT O DUGOROČNOJ EFEKTIVNOSTI PREDUZEĆA

BUSINESS PLAN – DOCUMENTS OF LONG-TERM EFFICIENCY OF COMPANY

Prof. dr Marin Gužalić
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt: Rad se bavi problematikom savremenog poslovanja: kako uspevati, kako ostvarivati dugoročno efekte u poslovanju. Polazi se od definisanja suštine, cilja i zadataka biznis plana. Razrađuje se opšti pristup izradi biznis plana, sa usmeravanjem na dinamičan, sistemski pristup prikaza veza koje uspostavlja dinamički definisan cilj (ciljevi) i potencijali preduzeća kako bi se ostvarivali visoki nivoi učinka. Posebno se razrađuju elementi biznis plana koji obezbeđuju dugoročnu efektivnost. To su: vizija, misija, ciljevi i strategije.

Ključne reči: biznis plan, dugoročna efektivnost, vizija, misija, strategija, ciljevi.

Abstract: This document is about modern business problematics: how to succeed, how to achieve long-term effects in business. It starts from definition of essence, goal and tasks of business plan. It develops general approach for business plan development with directing in dynamic system approach of displaying connections which sets dynamically defined goal (goals) and potentials of the company in order to achieve high level of efficiency. Especially are reworked elements of business plan which enable long-term efficiency. ie. vision, mission, goals and strategies.

Key words: business plan, long-term efficiency, vision, mission, strategy, goals.

UVOD

Osnovna karakteristika savremenog poslovanja je promena. Ona je danas konstanta. Zahteva promenu onoga što se ne dokaže u praksi, a ono što se dokaže – zahteva unapređenje, usavršavanje. Suština svih promena u ekonomiji se svodi na uspešnost pokušaja primene, da se stvari i procesi rade primene različito u oblasti ekonomskog života kako bi se ostvarivao ekonomski kvalitet. To dovodi do brzih društvenih, tehnoloških, tržišnih, naučnih, informacionih, ekonomskih promena – uspešnih, manje uspešnih, neuspešnih.

Sa nivoa preduzeća zahteva se promena koja je kreativna, efektivna, fleksibilna i koja za rezultat daje šansu kojom se utiče na stvaranje budućnosti. Da bi to postala, promena mora imati snagu ekonomskog kvaliteta zasnovanog na rentabilnosti i brzini obrta kapitala. Znači, uslov je da se maksimizira poslovni rezultat uz optimalno angažovanje i upotrebu resursa na nivou proizvoda, preduzeća, društva. Snage koje to obezbeđuju se nalaze među preduzetnicima i u preduzetništvu.

Preduzetništvo je u svim vremenima igralo važnu ulogu u razvoju društva. Ono je određivalo tempo razvoja društva. Svoje aktivnosti je usmeravalo na procese restrukturiranja "postojećeg", prema zahtevima dostignutog u primeni "novog", kao i prema sposobnostima u primeni "novog". Suštinu svog delovanja je posvećivalo tržišnom i društvenom ambijentu. Koristilo je mogućnosti, sposobnosti, rizik, stvarajući novo – novo tržište, nov proizvod, nov biznis, nov metod, nove odnose. I danas to čini. Koristi raspoložive resurse prilagođavajući ih vladajućim uslovima koje svojim aktivnostima stvara, unapređuje. Savremeni uslovi su kompleksni, protivrečni. Integracija i dezintegracija, organizacija i dezorganizacija, sistematičnost i anarhija, red i kaos, bogatstvo i siromaštvo, razvijeni i nerazvijeni delovi sveta. Svaki od tih pojmova ima svoje varijacije značenja. Osnovni princip u svim procesima je sve veća interakcija i međuzavisnost. Stvorena je ekonomija koja funkcioniše na bazi budućih očekivanja. Na delu je globalizacija – razvoj sveta čiji je agens znanje i informacija. Razvoj koji zahteva stvaranje budućnosti.

Savremeni uslovi poslovanja su afirmisali preduzetništvo kao bitan faktor za ostvarenje poslovnog uspeha. Razvoj preduzetništva se uvek dokazivao u praksi, a praksa i teorija su odražavali stanje i tendencije u ekonomskoj praksi. Ekonomska praksa svih društvenih sistema nameće, kao nužan uslov za razvoj ekonomskog sistema, stvoreni adekvatan tržišni ambijent čiji razvoj obezbeđuje kvalitet zasnovan na znanju i informacijama. U takvim uslovima, preduzetništvo se uključuje u biznis i menadžment kao suštinska snaga delovanja u tržišnom ambijentu, oslanjajući se na korišćenje mogućnosti, sposobnosti – prihvatajući rizik kao merilo efikasnog zadovoljenja želja i potreba potrošača. U tom procesu neprekidnog potvrđivanja, preduzetništvo je elemenat strategija svih preduzeća. Onih koja funkcionišu, i onih koja se formiraju.

Prisutno je u strategijama preživljavanja i strategijama razvoja. Ono odražava na različite načine suštinu i pojavni oblik svog delovanja.

Definisati razvoj preduzeća podrazumeva zahtev za izborom puta u procesima stvaranja budućnosti koji se oslanja na postojeća znanja potvrđivana u praksi, ili se osloniti na znanja kojima se menja postojeća praksa i stvara željena budućnost. Oba puta imaju isti izazov: ostvariti uspeh u poslovanju. Put stvaranja željene budućnosti se oslanja na preduzetništvo, u okviru koga se uspeh ostvaruje autentično, neponovljivo. Kad se ostvari, ne gleda se kako je ostvaren, nego kako ga uvećati. Kada se postigne, podstiče mnoštvo varijanti širenja poslovnog uspeha i sopstvene osnove. Stvara se sopstveni lavirint u koji se nezna ni kako se ušlo, a i ne pomišlja se kako iz njega izaći. Postignuti uspeh zahteva dinamiku razvoja, dugoročnu i kratkoročnu efektivnost i efikasnost u svakoj iteraciji poslovanja. Uspeh primenjenih rešenja u transformacijama je etapa potvrđivanja i osporavanja izabranih rešenja. Oslanja se na ideju, viziju, misiju, strategiju, poslovnu politiku, kojima definiše ciljeve poslovanja i uobličava ih u proces poslovanja zasnovan na kvalitetu, znanju i informacijama. Oslanja se na procese planiranja kojima se afirmiše dokument biznis plana.

OSNOVE BIZNIS PLANA

Biznis plan predstavlja na sistematičan način sagledana mogućnost čije se rešenje testira u biznisu. Zasniva se na ideji posvećenoj okruženju u okviru koje se prikazuju određene aktivnosti kojima se dobija slika o biznisu, o njegovim šansama, opasnostima, mogućnostima, sposobnostima, kako da se realizuje ideja biznisa. Stvara se slika sopstvenih sposobnosti za postizanje poslovnog uspeha. Ta slika se menja u zavisnosti od potrebe obraćanja različitim interesnim grupama, jer biznis plan je dokument u kome se prikazuju potencijali, perspektive i razvojni koncept preduzeća. U njemu se razrađuju procesi svrhe poslovnog poduhvata, a društveni, tržišni, organizacioni, administrativni, tehnološki, finansijski, kadrovski, i ekonomski aspekt razrade poslovnog poduhvata predstavljaju kompleksan metod kojim se dokazuje šansa koju vredi slediti u budućnosti.

Biznis plan predstavlja orijentir na putu stvaranja budućnosti. On polazi od zaključaka koji se odnose na postojeće stanje kojim se utvrđuje trenutna pozicija preduzeća. Obuhvata aktivnosti vezane za prošlost, sadašnjost i budućnost kao razvojni proces testiranja početne ideje, njenih biznis šansi u tržišnom okruženju, projekciji realizacije i metoda ostvarivanja, finansijske i operativne svrsishodnosti, kako bi se vizija pretvorila u put stvaranja željene budućnosti.

Biznis plan je često i prva provera i ocena naših sposobnosti u korišćenju šansi koje smo idejom razrađivali kako bi se poslovni partneri ubedili da je vredno truda uključiti se u partnerstvo sa nama, jer smo uspešni. Preduzeće se obraća za poslovnu saradnju u realizaciji poslovnog poduhvata kako bi postalo još uspešnije, a ne da prezentuje uslov uspešnosti koje zavisi od drugih.

Biznis plan je univerzalan dokument sa mnogo pristupa u njegovoj izradi. Većina pristupa je formalnog, administrativnog karaktera. Takvim pristupom se zadovoljava pojavni oblik koji nameće zahtev za odobrenje određenog kredita ili drugog oblika poslovne saradnje sa određenim institucijama. Njime se daje značaj administrativnoj funkciji da se zadovolji određena forma. Najveći broj biznis planova se radi na osnovu takve inicijative, formalno. U osnovi, biznis plan se radi:

- a) za potrebe preduzeća i menadžmenta – reinženjering,
- b) za ulaganja u razvoj delatnosti – novi pogon, proizvodni program, ili rekonstrukcija,
- c) za pokretanje novog poslovnog poduhvata – otvaranje firme,
- d) za potrebe efikasnog i efektivnog poslovanja preduzeća,
- e) za potrebe pribavljanja dodatnih finansijskih sredstava iz okruženja.

Ne postoji dobar ili loš biznis plan. Postoji potreba za planiranjem, a rezultat planiranja je plan.

CILJ IZRADE PLANA

Izrada biznis plana je proces testiranja ideje; provera opravdanosti mogućnosti (šansi) u tržišnom ambijentu; projekcija tržišnih, društvenih, ekonomskih, organizacionih, finansijskih aspekata angažovanja resursa, metoda; utvrđivanja i odabir strategija i poslovnih politika za realizaciju; i izbor najpovoljnijeg puta kojim se postiže najpovoljniji kvalitet i rezultat. Obradom ideje u biznis planu se proveravaju sposobnosti

angažovanih znanja u menadžmentu i dokazuje opravdanost njene razrade, sagledavaju se etape u poslovanju, mogući rizici, nedostaci koju svaki poduhvat posvećen budućnosti nosi. Polazi se od definisanja postavljenih strategija i ciljeva, analiziraju se šanse i opasnosti, snage i slabosti. Ono se ne odnosi na proces redovnog poslovanja, već na utvrđivanja dugoročne efektivnosti i efikasnosti preduzeća, a kratkoročna efektivnost i efikasnost su procesi koji se definišu kao etapa realizacije, oročeni vremenski u procesima redovnog poslovanja.

Osnovni ciljevi biznis plana se odnose na:

- a) kvantitativno definisanje aktivnosti u procesima i izbor metoda za realizaciju razrađenih ciljeva,
- b) analizu potrebnih resursa i metoda za realizaciju definisanih ciljeva,
- c) sagledavanje mogućnosti i opasnosti, utvrđivanje rizika za realizaciju ciljeva,
- d) utvrđivanje ekonomskog kvaliteta i rezultata na početku i kraju vremenskog perioda u kome se razrađuju ciljevi.

Ciljevi planiranja su orijentiri. Oni su bitni, ali je bitniji put – proces postavke i realizacije biznis plana.

ZADACI BIZNIS PLANA

Biznis plan predstavlja dokument o prošlim, sadašnjim i budućim aktivnostima, kojima su definisani procesi za realizaciju razrađenih ciljeva, potrebnih resursa i metoda, i utvrđivanja kvaliteta rezultata po etapama, rokovima, nosiocima, proizvodima. Operativno planiranje godišnjeg poslovanja predstavlja sagledavanje definisane etape realizacije u biznis planu. Ono obuhvata plan poslovnih aktivnosti kojima se definišu zadaci u realizaciji ciljeva iz biznis plana. To je u isto vreme i presek stanja, u određenom momentu, u kom se preduzeće nalazi u odnosu na projekcije u biznis planu.

Biznis plan je i dokument koji služi kao standard za upoređivanje ostvarenih rezultata sa planiranim. Redovno upoređivanje ostvarenih sa planiranim aktivnostima nam omogućava identifikovanje određenih žarišta koja bitno utiču na ostvarene rezultate. Biznis plan ima i sledeće zadatke:

- a) da se kontinuirano proverava realizacija poslovne ideje u odnosu na šansu koja je razrađena,
- b) rešenja u biznis planu daju kompetentnost ideji i saglasnost za pokretanje poduhvata,
- c) da se pokrene proces za pripremu dokumentacije kojom se otpočinje realizacija projekta,
- d) služi kao vodič za buduće poslovanje, za ulaganje u novi pogon,
- e) služi preduzetniku u procesima pokretanja biznisa, otvaranja novog preduzeća,
- f) služi menadžmentu kod reinženjeringa preduzeća,

Zadatak biznis plana se nalazi i u obavezi menadžmenta da se na osnovu neprekidnih poređenja ostvareno/planirano preduzimaju korektivne mere, kako bi se proces realizacije ciljeva u biznisu uspešno realizovao.

OPŠTI PRISTUP IZRADI BIZNIS PLANA

Postoji mnogo pristupa u izradi biznis plana. Suštinskim pristupom izradi biznis plana se vrši uključivanje svih uloga u ostvarivanje poslovnog uspeha mereno dugoročno i kratkoročno, efektivno i efikasno. To se vrši procesom planiranja, "koji podrazumeva definisanje ciljeva organizacije, utvrđivanje ukupne strategije za postizanje ovih ciljeva, i razvoj složenog niza planova koji će integrisati i koordinisati organizacioni rad".¹ Ne postoji kvalitetan biznis plan. Postoji kvalitetan organizacioni sistem. Organizacioni sistem koji u svakoj fazi životnog ciklusa menjajući ciljeve realizuje preduzetničku ideju u vrednosti za kupce, za sredinu u kojoj deluje, za zaposlene, za menadžment i za vlasnike. Organizacioni sistem koji je fleksibilan i kontrolisan u određenim odnosima, i onaj koji ono što planira i ostvaruje.

Životni ciklus (Prof. Adižes) preduzeća predstavlja dinamično sagledavanje formiranja, rasta i razvoja, stagnacije i nestanka preduzeća. Svaki životni ciklus zahteva definisanje određenih ciljeva, karakterističnih za tu fazu životnog ciklusa. Realizacijom ciljeva se ostvaruje proces realizacije i preduzetničke ideje pretvaranjem inovativne mogućnosti u poslovni uspeh. Za realizaciju tako definisanih ciljeva neophodna je kombinacija određenih karakteristika kojima se ostvaruje dugoročna i kratkoročna efektivnost i efikasnost. Definisani ciljevi po fazama životnog ciklusa su:

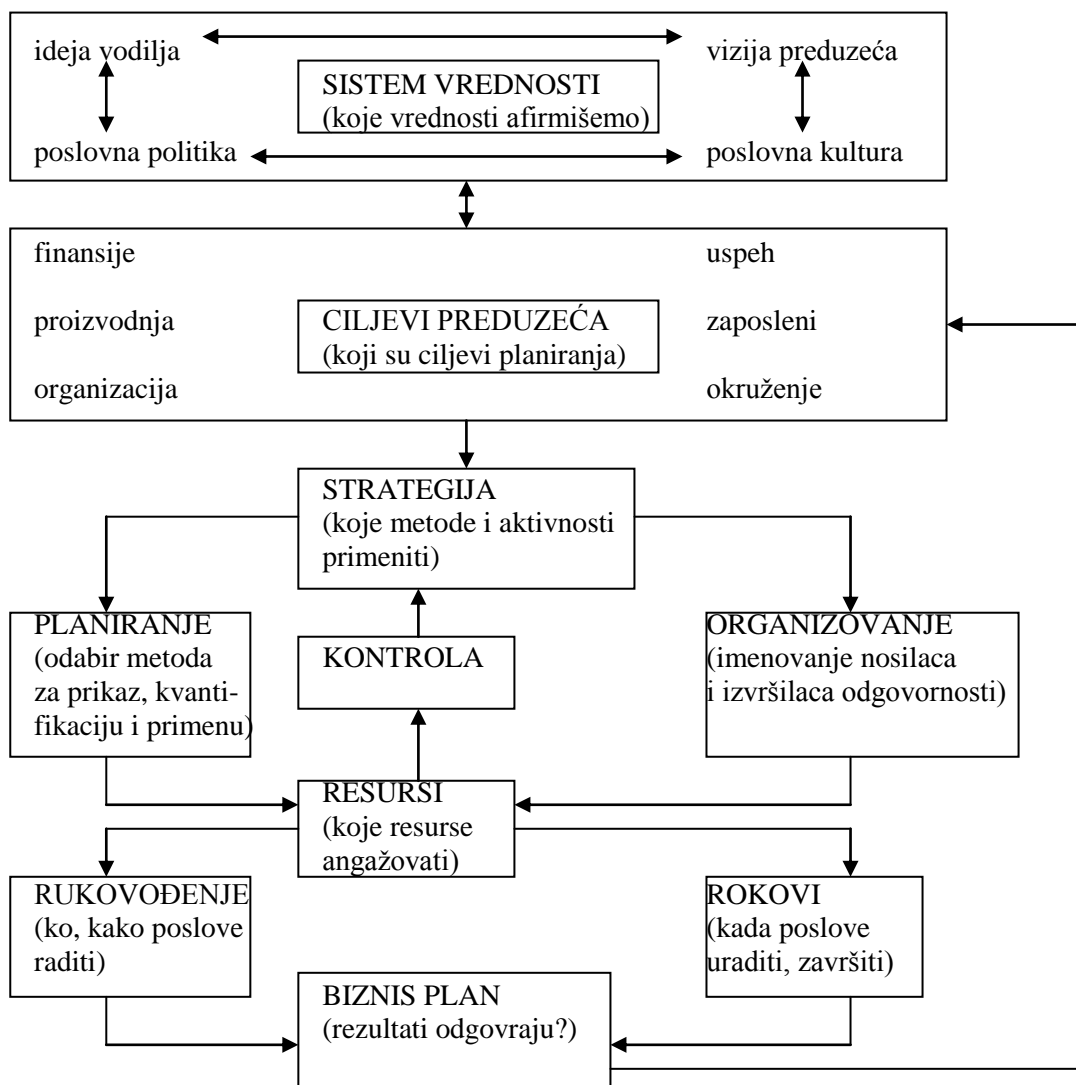
¹ S.P.Robbins/M.Coulter: Menadžment, Data Status, Beograd, 2005. god., str. 159

Faza životnog ciklusa	Ciljevi
UDVARANJE	Odgovoriti na potrebe tržišta
DOBA POVOJA	Sticanje gotovine
GO-GO	Veća prodaja, veće učešće na tržištu
ADOLESCENCIJA	Dobar profit
TOP-FORMA	Prodaja, profit
STABILNOST	Održati status qvo

Biznis plan zahteva dinamičan pristup planiranju aktivnosti i procesa, sa neprekidnim osvrtom na dostignuti nivo razvoja biznisa. Nije dovoljno predvideti određene činjenice vezane za okruženje, na primer: tržišne niše za proizvode i usluge; strukturu troškova; moguće rizike. Neophodno je stvoriti prikaz određenih aktivnosti kojima se dobija slika o biznisu, njegovim šansama, mogućnostima, opasnostima, sposobnostima, da se ideje biznisa realizuju. Cilj je dovesti sistem preduzeća u fazu životnog ciklusa TOP-FORME i zadržati se u toj fazi životnog ciklusa. U toj fazi se realizuju prethodni ciljevi i ostvaruje se uspeh koji dovodi u dinamičan nesklad dugoročno i kratkoročno, efektivno i efikasno.

Opšti pristup izradi biznis plana obuhvata one aktivnosti kojima se ideja pretvara u rezultat, kao proces razvojnih i repetitivnih aktivnosti strukture preduzeća i okruženja. On obuhvata:

Slika br. 1: Opšti pristup planiranju izrade biznis plana



Sistem vrednosti preduzeća obuhvata "verovanja, poslovna načela i običaje koji su ključni za upravljanje njegovom delatnošću, ostvarivanje strateške vizije i za ponašanje osoblja"². Vrednosti se odnose na postupanje sa zaposlenima i kupcima, integritet, etiku, moral, inovativnost, naglasak na kvalitet proizvoda i uslugu, društvenu odgovornost i građansku svest. Osnovni zadatak sistema vrednosti i ciljeva preduzeća je da osigura dugoročan razvoj preduzeća korišćenjem određenih strategija kako bi se optimalno koristili raspoloživi resursi i primenjene metode. Polazi se od ideje vodilje koja se testira u okruženju i organizaciji kako bi se stvorila vizija kao pokretačka snaga unutrašnjim sposobnostima da ojačaju viziju poslovnom kulturom, a organizacija afirmiše poslovnu politiku. Afirmiše se sistem vrednosti i misija.

Za poslovni uspeh preduzeća je bitna odabrana strategija. Ona obuhvata proces (A.A.Thompson,Jr):

- izrade strateške vizije,
- utvrđivanje ciljeva, i
- izradu strategije.

Primena strategije se odnosi na sprovođenje strategije u praksi svođenjem na njeno administrativno sprovođenje zadataka. Uspesna strategija zavisi delimično i od strukture organizacije, pošto se strategijom uspostavlja veza između strategije i strukture (A.Čendler). Uspesna strategija se mora ugraditi u sistem vrednosti, standarde i definisanu ulogu zaposlenih kojima se oni integrišu u realizaciju strateških ciljeva.

Sprovođenje strategije je ključno pitanje za ostvarivanje poslovnog uspeha, jer je podjednako bitno za biznis plan i za odabranu strategiju. Kod sprovođenja strategije bitno je odrediti zadatke koji se odnose na:

- stručan pristup raščlanjivanja primenjene strategije na pojedinačne mere,
- organizacione zadatke koji obuhvataju proces strukturiranja i sprovođenja strategije,
- stvaranje odgovarajućih pretpostavki za zaposlene kako bi se aktivno i kompetentno uključili u sprovođenje strategije.

Prilikom implementacije je bitno predstaviti vrstu i obim zadataka. Oni su pretpostavka za ubedljiv biznis plan koji će sprovođenje poslovnih ideja i angažovanih resursa u njemu predstaviti na pravi način potencijalnim partnerima (investitorima, najčešće). Afirmisanje sadržaja biznis plana na pravi način dovodi do izrade efektivnih poslovnih modela i mera.

Formiranje logičke strukture i zahtev za kvantitativnom ekonomskom analizom izrađenih strategija prisiljavaju menadžment na intenzivnu kontrolu sopstvenih ideja. Postojanje strukture biznis plana prema unapred definisanoj šemi i obrada kvantitativnih podataka su deo procesa koji ne dozvoljavaju da se u biznis planu obrade samo neke teme, nego da svaka tema mora imati svoju logičku postojanost, i da zadovoljava sve bitne tačke biznis plana.

ELEMENTI BIZNIS PLANA

Elementi biznis plana su delovi funkcionalne strukture kojom se obezbeđuje polazna osnova za prezentaciju svrhe poslovnog poduhvata i definisanje ciljeva i metoda kojima se postiže uspeh. To je proces stvaranja mreža odnosa u kojima se gradi sistem vrednosti, ciljevi i strategije, kao osnovni model uspešnog biznisa. Takav model stvara menadžment preduzeća. Njegov je osnovni zadatak da afirmiše proces:

"1. Izrada strateške vizije o odredištu preduzeća i njegovom budućem fokusu na proizvode, kupce, tržišta i tehnologiju.

2. Utvrđivanje i korišćenje ciljeva kao pomagala za merenje uspešnosti i napretka preduzeća.

3. Izrada strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenje preduzeća prema kursu koga je zacrtao menadžment.

4. Efikasno i delotvorno implementiranje i sprovođenje odabrane strategije.

5. Nadziranje razvoja i iniciranje korektivnih prilagođavanja u dugoročnom smeru, ciljevima, strategiji ili primeni, s obzirom na postojeći učinak preduzeća, promenu uslova, nove ideje, nove politike."³

Elementi biznis plana pomažu menadžmentu da se u izradi biznis plana posveti svakom elementu dovoljno pažnje, kako bi se aktivna uloga svakog od njih uključila u kreativan proces planiranja. Menadžment je taj

² Isto, kao 1, str. 52

³ A.A.Thompson, Jr.; i saradnici: Strateški menadžment, četrnaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2008. godine, str.17

kreatorski koji utiče na strukturu biznis plana, na izbor metoda koje se primenjuju u procesima planiranja, i upotrebu informacija.

Elementi biznisa plana su:

1. Uvod
2. Rezime
3. Opis biznisa
4. Analiza poslovnog okruženja
5. Karakteristika stanja u preduzeću
6. Opis posla
7. Proces organizovanja
8. Marketing planiranje
9. Finansijske projekcije
10. Zaključak

Postoje i drugačiji prikazi strukture elemenata biznis plana, ali zajedničko svim pristupima je ugradnja i razrada onih elemenata kojima se definišu ciljevi kojima se postiže uspeh – uticaj stejkholdera, tehnološki, ekonomski, politički, društveni, etički, organizacioni, finansijski, uticaj znanja ljudskog faktora, marketinški, administrativni. Svaki od ovih aspekata zahteva odabir takvih metoda koji će predstavljati sistem planiranja za preduzeće kao celinu kojom se definiše dugoročna efektivnost i efikasnost, i kratkoročna efektivnost i efikasnost. Pokretačka snaga u razradi svih elemenata su: vizija, misija, ciljevi i strategije.

VIZIJA

Definisanje dugoročne tačke orijentacije za organizaciju, u uslovima nestabilnog okruženja, davanje smisla aktivnostima preduzeća koje vode ka tim tačkama, i afirmisanje pravila i normi za dostizanje strateških ciljeva, je proces definisanja vizije. To je nacrt koji prikazuje smer u kom preduzeće namerava ići kako bi uspešno razvijao svoju delatnost. Proces stvaranja vizije je neprekidan proces stvaranja "najvišeg stepena apstrakcije, stvarne slike budućnosti". Polazi se od ideje koja se složenim procesima potvrđivanja u okruženju i organizaciji, osnažuje da bi postala vizija.

Vizija je organizacijska i usmeravajuća sila preduzeća. Suština moći leži u tome da se ljudima podare snovi. Snovi koji će biti izazovni, uzbudljivi. Za sve ljude, bez obzira "kom plemenu u svetu pripadali". Reč je o internacionalnom procesu, viziji usmerenoj ljudskoj interakciji. Njome se afirmišu pozitivni ciljevi usmereni vanjskim pretnjama, a unutrašnjoj strukturi i funkcijama nadležnost i odgovornost. Osnovna svrha vizije je da na osnovu "kolektivnog" čina i dugoročnih ciljeva postavi temelje kao konstante, koji će doživljavati evolutivne promene kad god za tako nešto prilike nalažu, jer vizija mora biti ubedljiva i nikada statična.

Vizija ima estetsku, moralnu i stratešku dimenziju prema okruženju i unutrašnjoj strukturi preduzeća. To je "kolektivni" čin koji ima i lični pečat. Proces stvaranja vizije je kreativan proces koji traži strpljenje i sistematičnost.

Vizija podrazumeva stabilnost. Stabilnost koja uliva neophodno samopouzdanje – veru da željene promene neće pokolebati konstantnu spremnost na rizik u njenoj promeni, promeni novim uslovima. To nije proces razvoja modela sa kojim je ostvaren uspeh u prethodnom periodu, ili da se usmerava ka tržištu zadovoljenju postojećih potreba. Ona je okrenuta budućnosti i zadovoljenju "novih" potreba oslušivanjem tržišta, potrošača, konkurencije. I to neprekidno, temeljno, sa inovacijama u svim segmentima. Ona mora obezbediti jednostavnost, lakoću komuniciranja i razumevanje u primeni, da je jasna, inspirativna, moguća, fokusirana i fleksibilna.

Aktivnosti na konstituisanju vizije obuhvataju sledeći proces kao repetitivan proces po fazama kojima se proverava nacrt usmerenja kuda preduzeće želi da ide, prikazan na slici br. 2.

Uspešan biznis počiva na viziji. Biznis je u neprekidnim procesima promena. Za rađanje biznisa je neophodna ogromna energija želje za potvrđivanjem ideje, vera u mogućnosti – šanse koje okruženje pruža, i u nepotvrđene sopstvene sposobnosti.

Slika br. 2: Aktivnosti na konstituisanju vizije



Komponente vizije se odnose na proces stvaranja "od apstraktne ka realnoj" slici budućnosti, na osnovu: otvorenosti, spontanosti, i realnosti.

Otvorenost se odnosi na shvatanje mogućnosti promena okruženja dinamičnim sagledavanjem vremena i "stvarnih" potreba u sagledivoj budućnosti. Ono se odnosi na: traženje i shvatanje različitih mišljenja, sposobnost poistovećivanja da se o "istom" sagleda iz svih uglova, i interdisciplinarnan pristup.

Otvorenost je proces shvatanja pojava u okruženju.

Spontanost je elegantna – neusiljena, sposobnost prihvatanja različitih stavova. Spontan i iskren se mora biti i u namerama prema svojim saradnicima.

Realnost se odnosi na tržišni ambijent u okviru koga se odvija proces stvaranja "sadašnjosti" u mozaiku slike budućnosti. Smisao za realnost podrazumeva stav o "predmetu" koji posmatramo da je onakav kakav je, a ne onakav kakav bismo želeli da bude.

Sadržaj vizije se odnosi na komplikovan, kreativan proces afirmisanja sistema vrednosti preduzeća, u okviru koga se afirmiše "šta" u viziji, a odnosi se na:

1. Efektne vizije inspirišu. One ističu najbolje, a zatim se usmeravaju prema unutrašnjoj strukturi preduzeća da se mobiliše i motiviše, kako bi se rizik stvaranja prihvatao kao element poslovanja.
2. Efektne vizije su jasne i ambiciozne i – govore o savršenstvu,
3. Efektne vizije imaju smisla u odnosu na tržište i, pošto insistiraju na fleksibilnosti i realizaciji, odolevaju vremenu u svetu stalnih promena,
4. Efektne vizije moraju da budu stabilne, ali ih treba neprestano preispitivati – i menjati pojedine delove,
5. Efektna vizija je svetionik i kontrolni toranj, kada sve ostalo grabi punom parom napred,
6. Cilj efektne vizije su šira ovlašćenja, pre svega, naših ljudi, a potom i potrošača,
7. Efektna vizija priprema preduzeće za budućnost, ali poštuje prošlost, i

8. Efektna vizija živi u malim stvarima, ne u velikim potezima.⁴

Poruke koje su usmerene sistemu vrednosti preduzeća mogu se formalno prezentovati, mogu ali i ne moraju biti od pomoći, pošto su češće farsa propagiranja, a ne ubedljiva primena.

Gradnja vizije predstavlja proces "stvaranja apstraktne slike budućnosti" koja će drugima da se sviđa, a vi ste baš to želeli. Ideje se usmeravaju (T.Peters) prema:

1. Razmislite o dosadašnjim iskustvima, jer vizija i sistem vrednosti počiva na ranijim iskustvima.
2. Slušajte okolo, ali budite hitri. Komunicirajte. Postavljajte puno pitanja. Beležite odgovore, sugestije, primedbe, ideje. Tražite savete. Svoje ideje, razrađene na osnovu ovakvih testova, sistematizujte.
3. Pokušajte da uključite druge. Savetujte se sa drugima. Tražite mišljenje o vašoj ideji. To je proces analize i selekcije.
4. Pojasnite stvari postepeno. Obratite se saradnicima da prikupe što više podataka o poslu za koji su zaduženi. Pokušajte da se to uradi u opuštеноj atmosferi, sa šalama, anegdotama. Možda se i tu skriva proces definisanja "vrednosti".
5. Najvažnije je slušati. Retko koja vizija je originalna. "Lider je možda bio čovek koji je odabrao jednu od raspoloživih ideja, formulisao je, dao joj formu i legitimitet i svu pažnju usmerio ka njoj, ali je lider retko bio taj od koga je zaista potekla vizija"(Benis i Najnus).

Živeti sa vizijom je "najvažniji korak da se apsorbuju ideje i da zatim, dok postaju sve jasnije i jasnije, postanu deo života"⁵

"Da bi strateška vizija funkcionisala kao vredan menadžerski alat, ona mora biti jasna u pogledu toga kako menadžment želi da delatnost izgleda, te mora biti referentna tačka za donošenje strateških odluka i pripremanje preduzeća za budućnost. Ona mora kazivati nešto konkretno o tome kako menadžeri nameravaju pozicionirati preduzeće u budućnosti. Valjana vizija mora biti uvek pomalo iznad mogućnosti preduzeća."⁶

Osnovna svrha vizije je da postavi temelje osnovnim pravcima na kojima će se događati neprekidne, evolutivne promene. Uspeh nije unapred garantovan. Može se desiti da vizija koja je bila na početku ubedljiva, postane statična i da usporava promene koje bi trebalo da podstiče. Vizija podrazumeva stabilnost, spremnost na rizik u njenoj primeni, usavršavanju, širenju. I takva, mora imati snagu da se ne oslanja na model ostvarenog uspeha i tumačenja tržišnih potreba. Ona mora biti posvećena potrošaču i njegovom očekivanju, konkurenciji, kako bi se neprekidno povezivala sa inovacijama i novim ciljevima. Ciljevima kojima se stvara budućnost.

MISIJA

Pod misijom se podrazumeva svrha postojanja preduzeća, odnosno ona opisuje postojeći poslovni okvir i svrhu delatnosti – ko smo, šta činimo i zašto smo ovde. "Misija preduzeća je definisana kupčevim potrebama koje pokušava zadovoljiti, skupinama kupaca i segmentima tržišta koje želi opsluživati, te sredstvima i tehnologijama koje upotrebljava za ugađanje kupcima."⁷ Ona se definiše kao bazično samoodređenje organizacije koje obuhvata poslovnu filozofiju i svrhu postojanja.

Misija se vezuje za nameravanu poslovnu delatnost preduzeća i njeno usmerenje na tržište i potrošača, proizvode i usluge i za preduzeće. To je proces postavke, stvaranja i realizovanja vrednosti za vlasnika. Ona je usmerena dugoročnom opredelenju za posao – vrsti i položaju na tržištu.

Misijom se konkretizuje vizija i stvara se osnova za definisanje politike i ciljeva. Granice između vizije i izjave o misiji su prilično oštre: vizija opisuje budući poslovni okvir – kuda idemo, dok misija preduzeća opisuje postojeći poslovni okvir i svrhu delatnosti. Misija čini viziju realnijom i konkretnijom. Dok se vizija vezuje za maštu preduzeća, dotle misiju karakteriše ambicioznost i praktičnost.

⁴ T.Peters: Uspešan u haosu, PS"Grmeč", Beograd, 1996. god. str. 504-508

⁵ T.Peters: Uspešan u haosu, Grmeč, Beograd, 1996. god. str. 510

⁶ Isto kao 3, str. 19

⁷ Isto kao 3, str. 20

Misija treba da bude široko definisana u smislu generičkih tržišnih potreba koje preduzeće želi da zadovolje, a ne u smislu generičkog proizvoda ili usluga koje trenutno nudi – što vodi u tzv. marketing slepilo. Dakle, misijom se prikazuje: svrha postojanja biznisa (preduzeća); glavni proizvodi; politika kvaliteta; geografski domen delovanja; glavna tržišta i kupci; osnovni pravci razvoja; i ostali globalni aspekti. Ona mora biti jasna da bi bila uspešna. U suprotnom, preduzeće je osuđeno da luta u poslovima, aktivnostima, procesima, odlukama, jer misija odražava primarnu ulogu preduzeća kojom se definiše privredna delatnost.

Misija opisuje segmente koji se odnose na proizvod, tržište i tehnologiju koji su bitni za poslovanje kojim se odražava vrednost i prioriteti onih koji donose strateške odluke. Misijom se afirmiše stav preduzeća o ciljevima i okvirima poslovanja. Njome se jasno upućuje poruka zainteresovanim klijentima sa čime preduzeće raspolaže i na koje segmente tržišta se usmerava. Tako definisana misija je osnov za kreiranje ciljeva preduzeća, jer kroz strategijske ciljeve se jasno izražava misija i vizija preduzeća.

CILJEVI

Zadatak menadžmenta je da postavlja ciljeve kako bi se vizija pretvarala u proces tačno određenih ciljeva rada, odnosno rezultate i ishode koje menadžment želi ostvariti, i pri tome koristi te ciljeve kao instrumente za praćenje napretka i uspešnosti preduzeća. Znači, izjave o budućem željenom stanju nazivamo ciljevima. Oni se odnose na sve nivoe i prevode se na poslovne zadatke i delove. Pomoću njih se definiše uspešnost i rentabilnost koju preduzeće želi postići. Oni su određeni orijentiri za rukovodioce i zaposlene, jer omogućavaju usmerenje struktura, aktivnosti ponašanja u zajedničkom pravcu. Ciljevi predstavljaju čitav niz zadataka za menadžment. Oni su:

- Osnova odlučivanja. Oni predstavljaju kriterijume za vrednovanje poslovnih aktivnosti u procesu rešavanja problema.
- Sredstvo koordinacije, pošto se njihovim propisivanjem koordiniraju se pojedinačne aktivnosti.
- Metod za upravljanje i kontroling, jer su konkretno definisani ciljevi osnov za poređenje željenog i ostvarenog stanja u okviru nadgledanja tempa ostvarenja zadataka.
- Metod informisanja zaposlenih.
- Motivacija zaposlenima

Poslovni ciljevi su rezultat procesa formiranja ciljeva.

Formulisanje ciljeva zahteva njihovu ostvarivost, sprovodivost i usklađenost sa organizacijom. Ciljevi se moraju formulirati tako da se mogu ostvariti raspoloživim resursima. Sprovodivost i usklađenost sa organizacijom zahtevaju odgovornost struktura preduzeća da se ciljevi realizuju, odnosno da se postavljeni zadaci pred menadžment podudaraju sa odgovornostima i nadležnostima. Za operativnost cilja neophodni su i sledeći kriterijumi: obim cilja; merilo cilja; vremenska dimenzija; nadležnost; i područje prostornog važenja. Ispunjavanjem kriterijuma ciljevi dobijaju na jasnoći, kompetenciji i legitimnosti.

Ciljevi poslovanja se nazivaju i formalni ciljevi. Oni se primenjuju u svakom preduzeću i odnose se na ekonomski uspeh preduzeća. Merila i kriterijumi za ocenu ekonomskog uspeha preduzeća su dobit, rentabilnost prometa i kapitala, produktivnost i ekonomičnost.

Dobit se definiše kao razlika između prihoda i rashoda i pretpostavka je svakog uspeha.

Rentabilnost prometa se definiše kao razlika između dobiti i prometa u određenom vremenskom periodu. Ovaj pokazatelj se još zove marža ili stopa dobiti. Poslovni uspeh pokazuje kolika se stopa dobiti ostvaruje prometom.

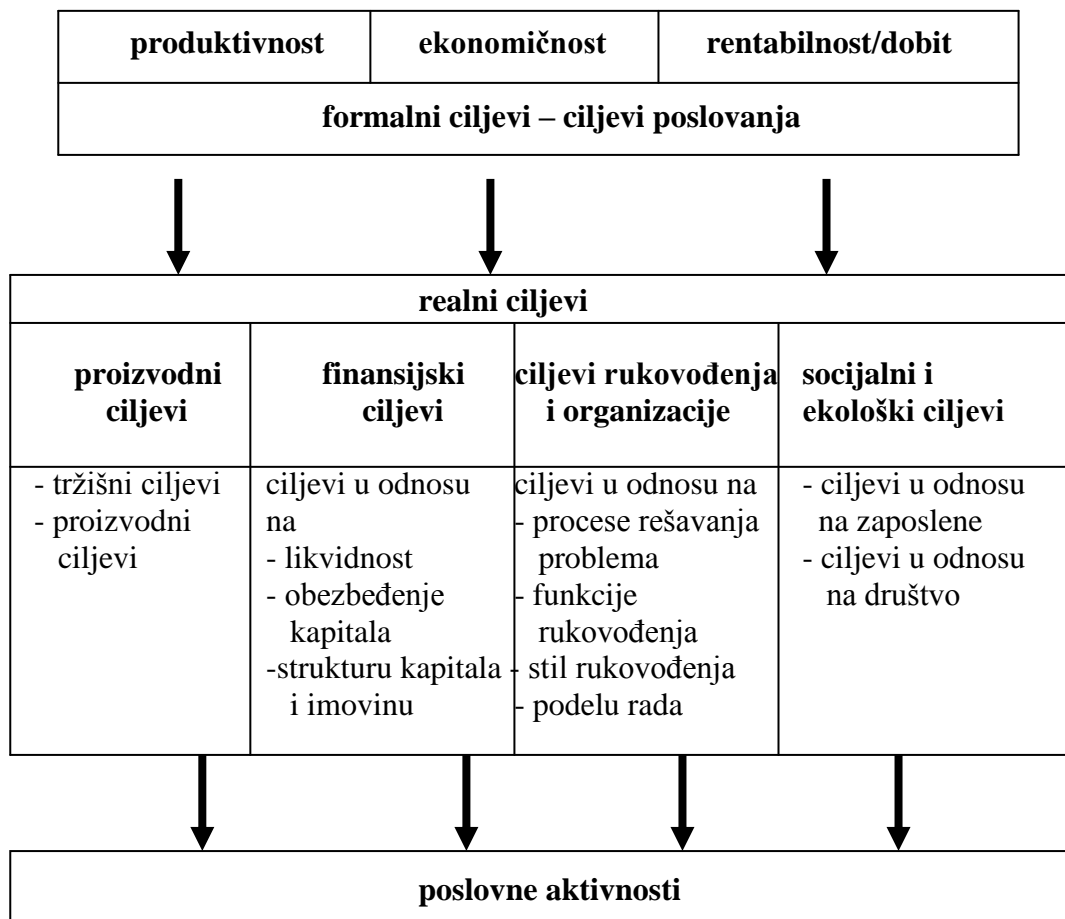
Rentabilnost kapitala predstavlja pokazatelj stepena povraćaja novca u odnosu na kapital uloženi u poslovne aktivnosti. Rentabilnost ukupnog kapitala pokazuje odnos između dobiti i ukupno investiranog kapitala. Rentabilnost sopstvenog kapitala predstavlja pokazatelj ostvarene dobiti u odnosu na uloženi kapital.

Ekonomičnost je pokazatelj o tome koliko su efikasni raspoloživi resursi u procesu reprodukcije.

Realni ciljevi predstavljaju težnju preduzeća da u konkretnom stručnom postupku identifikuju upravljanje robnim i finansijskim procesima. Polazi se od definisanja proizvodnih, finansijskih, ciljeva rukovođenja i organizacije, socijalni i ekološki ciljevi. Pogledajmo ih na slici br. 3.

Proizvodni i finansijski ciljevi konkretizuju proces reprodukcije u preduzeću. Proizvodni ciljevi se odnose na proces robnog prometa. Njima se definišu planovi koje proizvode treba nuditi na kojim tržištima. U isto vreme oni definišu i kojim resursima, na kojim lokacijama i sa kojim tehnologijama se razvijaju, proizvode i prodaju. Finansijski ciljevi propisuju finansiranje u preduzeću. Oni se odnose na platežnu sposobnost (likvidnost), strukturu kapitala i stvaranje poslovnih rezervi. Ovi ciljevi definišu šta će se proizvoditi u preduzeću.

Slika br. 3: Pregled kategorija ciljeva (Thompson 1996c Band3)



Proizvodni i finansijski ciljevi konkretizuju proces reprodukcije u preduzeću. Proizvodni ciljevi se odnose na proces robnog prometa. Njima se definišu planovi koje proizvode treba nuditi na kojim tržištima. U isto vreme oni definišu i kojim resursima, na kojim lokacijama i sa kojim tehnologijama se razvijaju, proizvode i prodaju. Finansijski ciljevi propisuju finansiranje u preduzeću. Oni se odnose na platežnu sposobnost (likvidnost), strukturu kapitala i stvaranje poslovnih rezervi. Ovi ciljevi definišu šta će se proizvoditi u preduzeću.

Ciljevi rukovođenja i organizacioni ciljevi se odnose na ponašanje zaposlenih, raspodelu nadležnosti i na organizacionu strukturu preduzeća. Oni se odnose na zadatke u okviru procesa rešavanja problema i odlučivanja, o prenošenju i definisanju rukovodećih nadležnosti, o stilu rukovođenja, kao i o podeli rada i saradnji između zaposlenih. Ovim ciljevima se definiše kako i u kom obliku treba da budu ostvareni zadati proizvodni i finansijski ciljevi.

Socijalni ciljevi imaju etičku dimenziju. U okviru poslovne etike zaposlenima se pripisuju posebne vrednost. Svaki zaposleni ima svoje legitimne vrednosne stavove i interese koje teži ostvariti u preduzeću. Socijalni ciljevi se odnose na radne uslove, sigurnost radnog mesta, pitanja pravednog plaćanja, i prava zaposlenih da učestvuju u formulisanju i realizovanju poslovnih ciljeva. Ekološki ciljevi se odnose na uticaj poslovnih

aktivnosti preduzeća na životnu sredinu. Realnim ekološkim ciljevima se pripisuje sve veći značaj i svako preduzeće ga sve više uvažava.

ZAKLJUČAK

Dugoročnu efektivnost u preduzeću definiše, kao elemenat mašte - utopije (preduzetništva), menadžment. Da bi ona postala elemenat realnosti, koriste se ciljevi kao alat – do koga se dolazi od ideje u okviru sistema vrednosti i vizije, misije, sistema ciljeva i strategije. Na osnovu takvog pristupa koriste se potencijali preduzeća. Sistem visokih i "jasnih" ciljeva zahteva visok nivo učinka. On se oslanja na mobilnost preduzeća, inovativnost, preduzetništvo, kvalitet, znanje, usredsređenost na procese i aktivnosti, kreativnost i finansijske rezultate koji obezbeđuju razvoj poslovne pozicije preduzeća. Tada je biznis plan – dokument o dugoročnoj efektivnosti preduzeća.

LITERATURA

1. Barringer B.R./Ireland R. D., *Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata*, Tuzla, "OFF-SET" d.o.o., 2010.
2. Hisrich R.D./Peters M.P/Shepherd D.A., *Poduzetništvo*, Mate, Zagreb, 2010.
3. Peters, T., *Uspješan u haosu*, PS Grmeč, Beograd, 1996.
4. Rentzhog, O., *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Prometej, Novi Sad, 2000.
5. Riderstale, J./Nordstrom, K., *Karaoke kapitalizam*, Plato, Beograd, 2006.
6. Robbins, S.T./Coulter, M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
7. Stacey, R.D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997.
8. Schmithusen, F. i ostali., *Preduzetništvo u šumarstvu i drvnoj industriji*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
9. Thompson, A.A.Jr. i ostali., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.