



# PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

# Šta radimo na ovom seminaru?

- Pojam i vrste projekata
- Društveni projekti
- **Biznis projekti**
- **Start up**
- Ključni principi upravljanja projektima
- Primer alata za planiranje projekta
- Primer alata za upravljanje projektima
- Vežba, pitanja i diskusija



# Biznis projekti – Start up

Jelena Samardžić

# Rezime sa prošlog predavanja

<b>INVESTICIONI PROJEKTI</b>	<b>BIZNIS PROJEKTI</b>	<b>DRUŠTVENI PROJEKTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planiranje kapitalnih ulaganja,</li><li>- proizvodni,</li><li>- Istraživačko-razvojni,</li><li>- Planiranje remonta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizacioni,</li><li>- informatički,</li><li>- naučno-istraživački,</li><li>- konsultantski,</li><li>- marketinški</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizacija simpozijuma,</li><li>- kulturnih događaja,</li><li>- sportskih događaja,</li><li>- snimanje filma,</li><li>- pozorišne predstave</li></ul>

Proces planiranja za malo preduzeće sastoji se iz tri koraka:

- 1. Uočavanje gde ste;
- 2. Odlučivanje gde se želi biti;
- 3. Planiranje kako tamo stići.

Proces planiranja je jednostavan i sistematičan.

# *Uočiti gde ste -konkurencija:*

1. Opisati proizvod ili uslugu malog preduzeća i u čemu je on bolji ili lošiji od konkurentskih – njegova konkurentska prednost:
  - - **Kako se takmičiti po pitanju cena, kvaliteta i sl?**
  - - **Da li su proizvod ili usluga na bilo koji način diferencirani?**
  - - **Kako se mogu poboljšati?**
  - - **Da li se proizvod ili usluga može lako kopirati?**
  - - **Da li se mogu prepoznati uzori u uspešnoj ili neuspešnoj konkurenciji?**

# *Uočiti gde ste -kupci:*

2. Opisati ko su kupci i zašto i kako kupuju od vas:

- - **Možete li identifikovati delove tržišta i možete li doći do njih?**
- - **Da li su postojeći potrošači zadovoljni proizvodom ili uslugom?**
- - **Šta je dobro a šta loše u vašem marketinškom nastupu?**
- - **Da li možete naći nove potrošače koji su slični vašim postojećim**
- **potrošačima?**
- - **Da li prodajete u tržišnim nišama?**

# *Uočiti gde ste –lični aspekt:*

3. Uočavanje ličnih i firminih snaga i slabosti:

- - **Koji su vaši lični ciljevi, sopstvene snage i slabosti?**
- - **Koliko su dobri vaši ljudi i oprema?**
- - **Da li ste dobri u liderstvu i komunikaciji?**
- - **Koji su kritični faktori uspeha – stvari koje su suštinske za dalji razvoj?**
- - **Koje će biti kritične oblasti problema ako se razvijate?**
- - **Da li imate sopstveni novac za ulaganje u posao?**



# *Uočiti gde ste -tržište:*

4. Shvatanje povoljnosti i pretnji koje se nalaze na tržištu:

- - **Da li se ukusi na tržištu menjaju?**
- - **Da li se tržište povećava?**
- - **Da li će socijalne, pravne, ekonomske, političke ili tehnološke promene uticati na vaš posao u budućnosti?**
- - **Koliko je lako za konkurenciju da ovlada vašim načinom proizvodnje?**
- - **Da li imate nove ideje za proizvode ili usluge?**

# *Odlučivanje gde želite da budete*

Odlučite koje generalne ciljeve imate za svoj biznis i sebe.

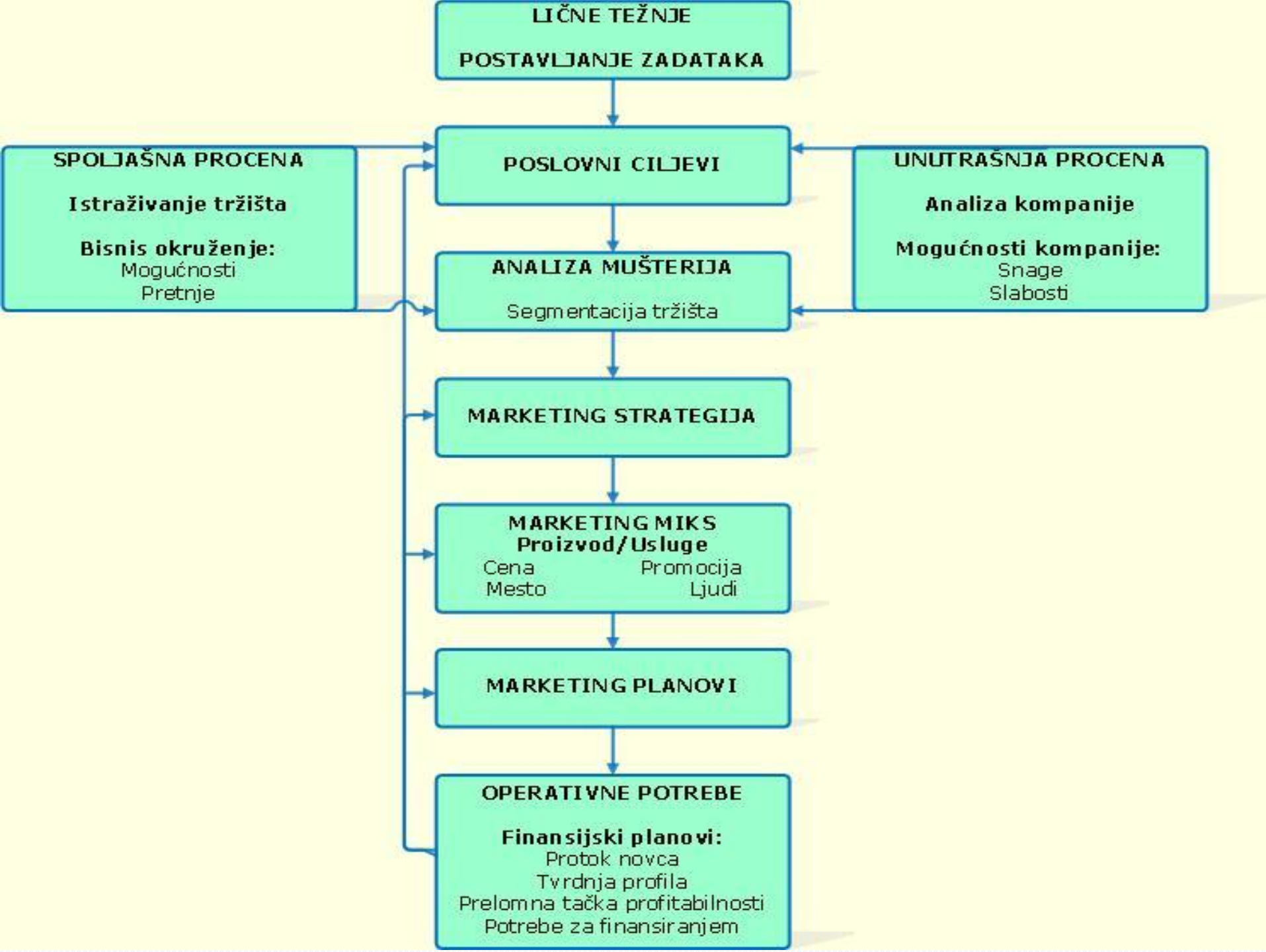
- Da li želite određeni stil života ili želite da se razvijate?
- Za neke firme, ciljevi postaju 'zadate misije' – izjave kakav biznis vlasnik-menadžer želi da napravi. Npr. Zdravstvene usluge se javljaju sa misijom «da u svakom trenutku pruže najbolju moguću brigu za zdravlje pacijenata odgovarajući na njihove potrebe, pružanjem medicinske pomoći i nege najvišeg kvaliteta radeći na unapređenju socijalnog okruženja društva».

# *Odlučivanje gde želite da budete*

- **Postavite određene specifične zadatke koji će ukazati da ste dostigli ciljeve.**
- Zadaci moraju biti određenog obima, prilagođeni vremenu i biti realno dostupni.
- Oni mogu poslužiti kao korisni ciljevi i smernice na osnovu kojih procenjujete svoje performanse. Npr. zadatak može biti dostizanje rasta **profita od 10% sa minimalnom povraćajem kapitala od 15%**. Zadaci mogu biti prekretnice vašeg daljeg poslovanja.
- Oni će vam reći u kom se pravcu krećete i obavestiti vas kada ćete tamo stići.

# *Planiranje kako tamo da stignete:*

- **Strategije moraju da se razviju** tako da vam omoguće da dostignete svoje ciljeve. One ukazuju «**kako**». One nisu komplikovane, one su samo 'spojeni' zadaci. Njihov razvoj obuhvata koordinaciju različitih funkcija menadžmenta – marketing, proizvodnje, ljudi i finansija.
- \* **Naročito je važno razvijanje marketing plana koji pruža čvrst i jasan marketing miks koji upućuje na to šta i kako prodati različitim potrošačima.**
- \* **Moraćete da odredite finansijske budžete – prognozu profita i protoka novca – i odrediti koji su finansijski resursi potrebni za ostvarenje plana.**
- Da li je potrebno da se privuku investitori? Da li se to može? Ako ne, možda će se planovi morati modifikovati.



# SWOT analiza

- SWOT analiza je **kratak prikaz snaga i slabosti** pokretača biznisa i samog biznisa – kao i mogućnosti i ograničenja okruženja u kojem se posluje. Zbog određenog stepena subjektivnosti procenivača, moguće je da se potceni ili preceni važnost određenih elemenata SWOT analize i zato je potrebno konsultovati što veći broj izvora.
- Ono što se SWOT analizom pokušava da postigne je **usaglašavanje poslovnog okruženja i resursa firme**. Drugim rečima, podešvanje između strateških ili osnovnih sposobnosti firme i mogućnosti tržišta uz stalno njihovo održavanje da bi se trajnije obezbedila konkurentska prednost.
- SWOT analiza treba da bude kratka, sažeta i laka za tumačenje. Njen sadržaj treba da čini ključne determinante uspeha a ne zbir naizgled nepovezanih podataka. Važno je pri tome biti svestan važnosti, tačnosti i objektivnosti podataka relevantnih za start-up.

# Ne postoji forma za pravljenje 'savršenog biznis plana'!!!!!!

- Forma plana je određena za konkretni biznis i razlikuje se od drugih vrsta biznisa. Forma od sedam strana pokriva sledeće oblasti:
- - **Detalji biznisa – ime, adresa, pravni oblik, biznis aktivnost;**
- - **Biznis smernice i ciljevi;**
- - **Informacije o tržištu – veličina, rast, konkurencija;**
- - **Snage i slabosti preduzeća kao i prednosti u odnosu na konkurenciju;**
- - **Marketing strategija –advertising, promocija, određivanje cena i sl;**
- - **Potrebna oprema i prostor;**
- - **Ključni ljudi, njihove funkcije i background;**
- - **Ključne stavke u finansijama – prihod, profit, prelomna tačka profitabilnosti, detalji finansiranja;**
- - **Detaljna prognoza profita;**
- - **Detaljna prognoza mesečnog toka novca;**



# Napomene koje treba imati na umu prilikom pisanja biznis plana:

- 1. Kada pišete plan, **imajte jasno na umu kome je namenjen.** Ako je samo za vas, može biti kratak. Ako pokušavate da povećate fondove, plan mora biti opširniji. Predlog za potencijalnog finansijera može biti i 50 strana, uključujući dodatke. Imajte jasno na umu šta čitalac traži u planu.
- 2. **Napišite ga što sažetije.** Plan bi trebalo da bude dovoljno dugačak da odgovarajuće pokrije temu, ali i dovoljno kratak da bi zadržao pažnju čitaoca. Koristite dodatke da bi pružili neophodne dodatne informacije.
- 3. **Proverite gramatičku i pravopisnu ispravnost teksta i, što je najvažnije, finansijsku preciznost.** Greške umanjiju vaš kredibilitet i mogu vas eliminisati.
- 4. **Uverite se da je plan funkcionalan,** jasno postavljen i lak za upotrebu pri tome ne mora da bude luksuzno opremljen.



## Ime biznisa i adresa

Ime biznisa mora da bude jedinstveno i da ukazuje na izabranu delatnost



## Ime vlasnika i adresa

Osoba koja pokreće biznis



## Oblik biznisa

samostalni preduzetnik, trgovina, društvo sa ograničenom odgovornošću, akcionarsko društvo, partnerstvo...

## Biznis aktivnosti

Dat opis posla, uključujući suštinu plana koja se odnosi na proizvode i/ili usluge. potrebno ih je precizno opisati i potkrepiti ilustracijom uzorka uz opis budućeg njihovog razvoja.



## Težnje:

Navesti poslovne težnje i težnje vlasnika-menadžera. Npr. težnja može biti obezbeđena egzistencije za vlasnika i porodicu ili slično. Težnje su šire od ciljeva!



## Veličina tržišta i rast:

Izneti informacije o istraživanju tržišta. Pokušavati proceniti veličinu tržišta na koji se cilja lokalno ili nacionalno i deo koji je verovatan da će se zauzeti. Pokazati dinamiku rasta poslednjih nekoliko godina i po potrebi i neke druge karakteristika.

## Konkurencija

(Navesti sve značajne konkurente sa njihovim snagama i slabostima.)

Imena	Snage	Slabosti
-------	-------	----------



## Vaš biznis:

(u navedenim snagama i slabostima, cilj je nadograditi snage, posebno kada one generišu konkurentsku prednost. Slabosti navesti da bi se izgradila strategija njihovog minimiziranja)

Snage	Slabosti
-------	----------



## Konkurentske prednosti

Konkurentske prednosti proističu iz snaga i slabosti. Potrebno je istaći kako će se one zaštititi i održati. Npr. da li postoji patent ili autorsko pravo?)

## Ciljna grupa kupaca

Opisati ko su kupci kojima se planira prodaja, ako je moguće, navesti imena. Npr. biznis može biti usmeren na prodaju poljoprivrednicima u određenoj geodragskoj oblasti. Pokušati odrediti broj kupaca.



## Strategija promocija i advertajzinga

Opisati kakva će se komunikacija ostvariti sa ciljnom grupom kupaca. Npr. reklamiranjem, telefonom ili e-mailom? U slučaju reklamiranja izabrati oblik- novine, radio TV, bilbordi itd...)



## Strategija prodajne cene

Opisati politiku prodajnih cena i zašto? Da li firma planira da bude najjeftinija, najskuplja ili da ima prosečne cene. Ako je bitno, opisati kako je prihvaćena cena od strane kupaca.

## Objekti

Opisati lokaciju, tip, veličinu i druge posebne karakteristike objekta iz kojeg će se poslovati - privatna kuća, prodavnica, radionica i sl. Napomenuti dozvole koje su potrebne kao i rate lizinga zakupa ili kupovine)



## Prihod

Ovaj deo obuhvata informacije iz bilansa uspeha, Prodaja je procenjena vrednost robe ili usluga koja će se prodati u periodu od godinu dana. Predpostavlja vrednost faktusano kupcima, a ne iznos primljenog novca.

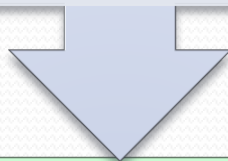


## Profit

Neto profit ili gubitak predstavlja razliku između prodaje i ukupnih troškova (ukupnih varijabilnih i fiksnih troškova)

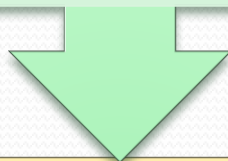
# Prelomna tačka profitabilnosti

Pokazati kalkulaciju prelomne tačke profitabilnosti. Ovo je mera operativnog rizika sa kojom se suočava posao



# Finansijske potrebe

Izneti sve potrebe finansije i dinamiku potrebna prema prognozi protoka novca. Treba dodati nešto više u slučaju neželjenog razvoja plana. Takođe opisati očekivane izvore finansiranja.



# Izvori finansiranja

Pokazati očekivane izvore i vrstu finansiranja

# Ključne finansijske stavke

**Biznis:**

**Period:**

**Prodaja:** € (A)

**Direktni (varijabilni) troškovi:**

Materijal €

Drugo €

**Minus ukupni direktni (varijabilni) troškovi:** € \_\_\_\_\_

**Bruto profit** € (B)

## Fiksni troškovi (opšti)

Bruto plate	€	Direktni (varijabilni) troškovi su troškovi
Renta	€	materijala, radne snage, i drugih izdataka
Energenti	€	koji direktno zavise od aktivnosti prodaje.
Advertajzing	€	Predstavljaju troškove objedinjene sa
Osiguranje	€	prodatim proizvodima/uslugama. Ne prika-
Transport	€	zuju totalan iznos kupljenih proizvoda jer su
Telefon	€	neki možda kupljeni za skladište.
Kanc.pribor/poštarine	€	Ne prikazuju potrošen novac, jer je nešto
		možda kupljeno na kredit.
Popravke/renoviranje	€	Fiksni troškovi su opšti. troškovi
		poslovanja koji ne zavise od aktivnosti
		poslovanja. Npr, iznajmljivanje objekata
Amortizacija	€	Ne prikazuju potrošen novac, jer je
		neka roba možda kupljena na kredit ili
		plaćena unapred. Nadalje, stvari kao
		što je amortizacija, predstavlja alokaciju
Lokalne takse	€	troška fiksne aktive, ne novca
		potrošenog na nju.
Ostalo	€	.



Mesec:																			
<b>PRODAJA</b>																			
Količina																			
Vrednost																			
<b>PRIZNANICE</b>																			
Prodaja - keš																			
Prodaja - dužnici																			
Unešen kapital																			
Dotacije, zajmovi i sl																			
Total (A)																			
<b>PLAĆANJA</b>																			
Materijali																			
Plate																			
Renta																			
Grejanje/osvetljenje/struja																			
Reklamiranje																			
Osiguranje																			
Transport/putovanja																			
Telefon																			
Kanc.pribor/poštarine																			
Popravke/obnavljanja																			
Lokalne takse																			
Drugo																			
Drugo																			
Kupovina sredstava																			
Otplata zajmova																			
Planovi/dividende																			
Total (B)																			
<b>SALDO NOVCA</b>																			
Protok novca (A)-(B)																			
Saldo otvaranja																			
Saldo zatvaranja																			

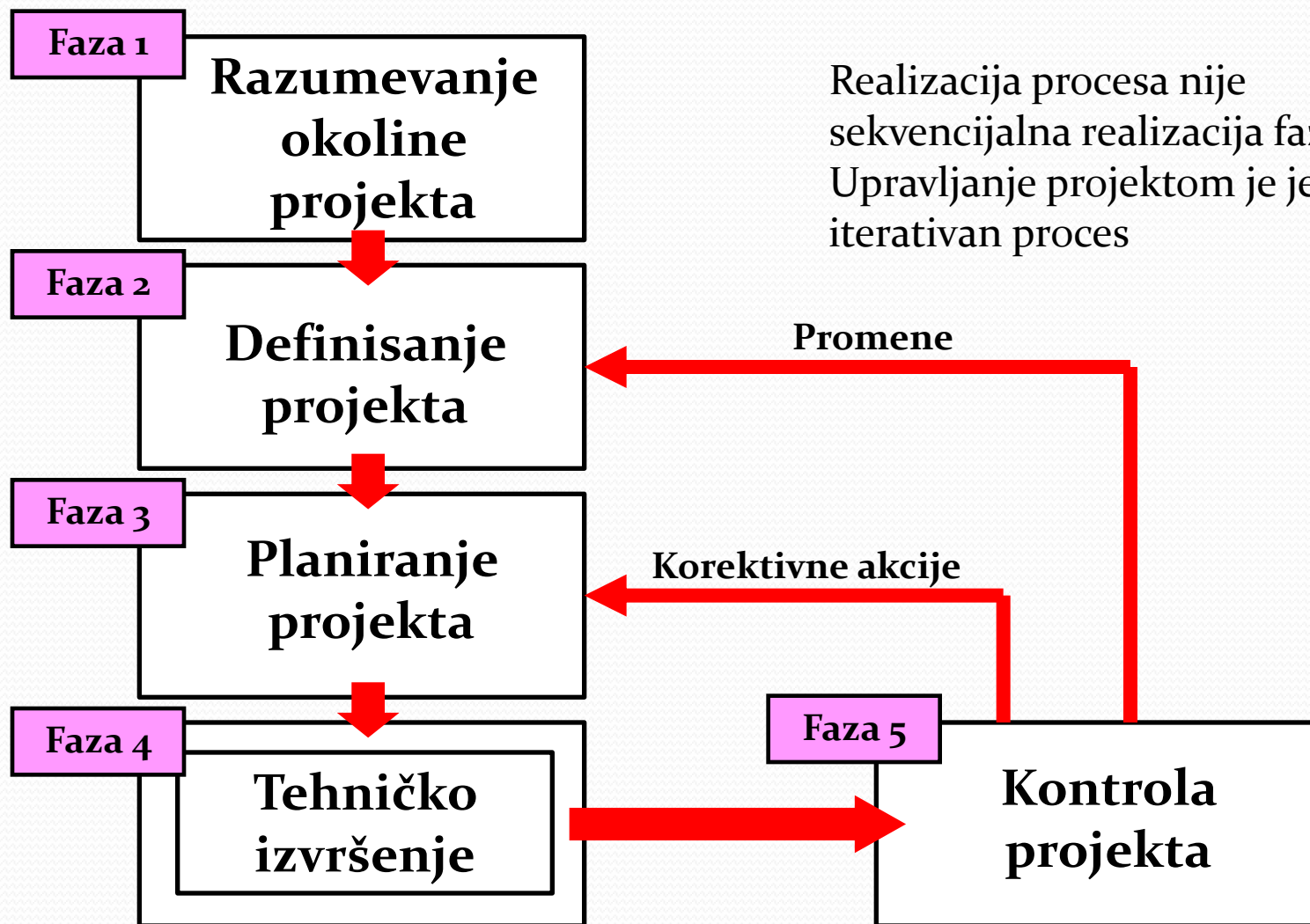
Protok novca je krvotok posla. Prognoza protoka novca pokazuje odakle će novac doći i gde će odlaziti. Svaka mesečna kolona treba da pokaže stvarni iznos očekivanog priliva i odliva. Ali zapamtite, prodaja ostvarena u januaru možda neće generisati novac do februara ili kasnije ako su uslovi plaćanja 30 dana. Keš priznanice, stoga, ukazuju na priliv novca, uključujući kapital ubačen preko pozajmica ili dotacija. Slično tome, keš plaćanja obuhvataju otplaćivanje dugova, povlačenje sredstava ili dividende. Ne uključuju depresijacije, koje su alokacije trošenja kapitala aktive preko njenog očekivanog trajanja.

Uvećavanje novca (ili smanjivanje) je razlika između ukupnog priliva novca i plaćanja. Ovo se dodaje (ili oduzima) početnom saldu tog meseca - što je višak novca u bilo kom mesecu - koji se prenosi u kolonu sledećeg meseca kao početni saldo

# Upravljanje projektom

- Upravljanje projektom je disciplina koja ispituje prirodu projekta i nudi načine kontrole njihove realizacije.
- Upravljanje projektom (ili menadžment projekta) organizuje i sistematizuje projektne zadatke u cilju minimizacije problema koji se mogu javiti.
- Upravljanje projektom i rukovodioci projekta se bave sledećim ključnim poslovima:
  - Terminiranjem početka i završetka svih zadataka (aktivnosti) projekta
  - Buxetom projekta, tj. kontrolom troškova realizacije projekta
  - Upravljanjem resursima koji se koriste u realizaciji projekta
  - Praćenjem realizacije projekta i napretkom u izradi izveštaja o napretku u realizaciji projekta.

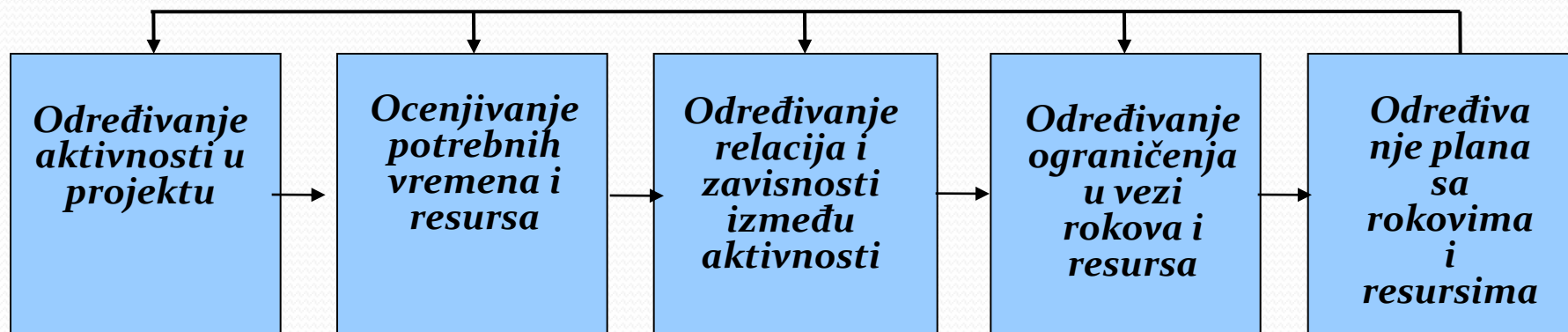
# Proces planiranja i kontrole projekta



Realizacija procesa nije sekvencijalna realizacija faza. Upravljanje projektom je jedan iterativan proces

# Aktivnosti procesa planiranja

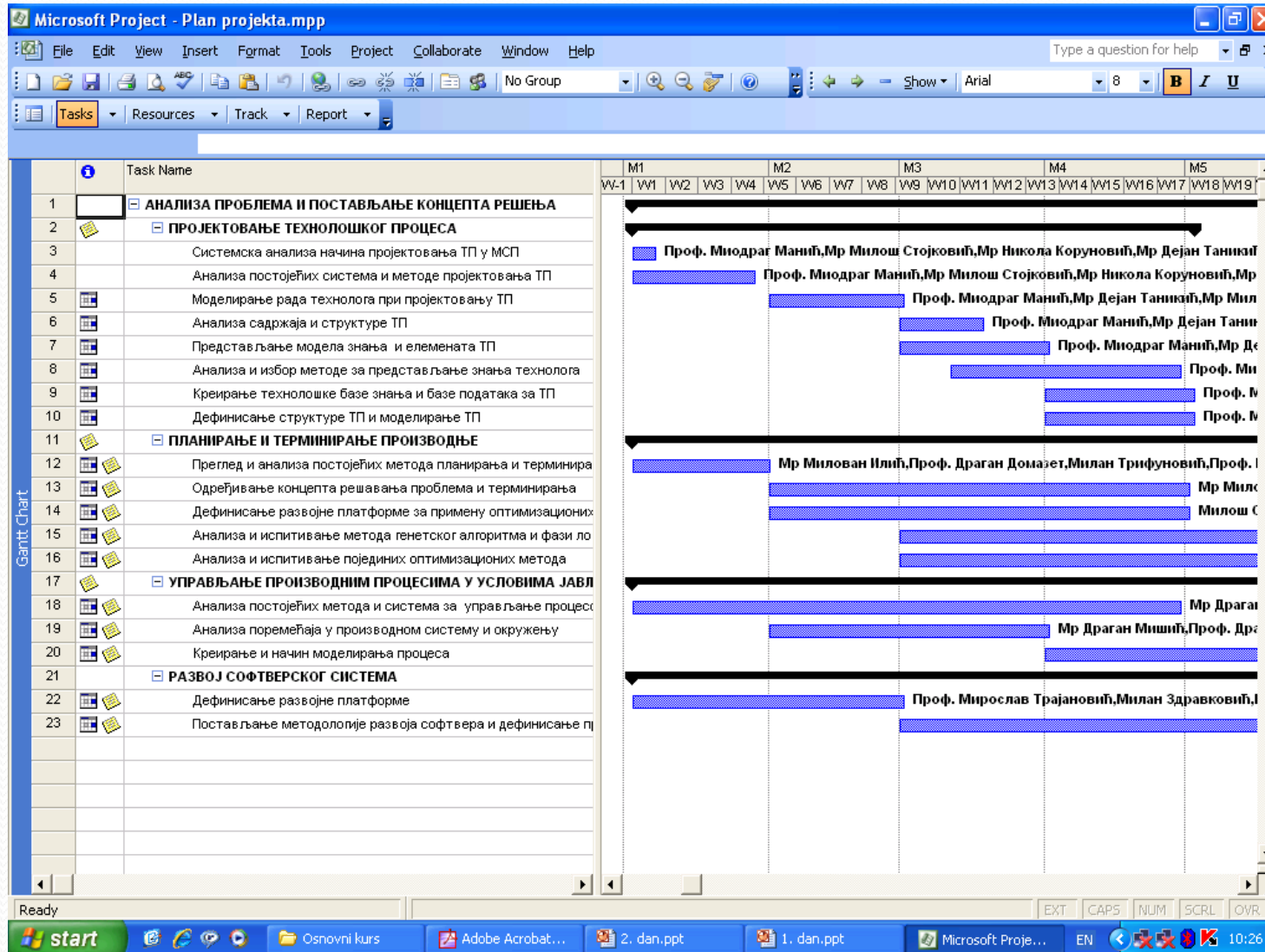
*Doterivanje, ako je neophodno*



# Utvrdjivanje realacija i zavisnosti

- Zavisno od logike programa, određuju se veze između aktivnosti projekta
  - Neke se moraju odvijati po određenom redosledu (serijska relacija)
  - Primer: Prvo temelji pa se onda gradi prizemlje
  - Neke aktivnosti nemaju nikakva ograničenja (paralelna relacija)

# Definisanje aktivnosti projekta



## Procena potrebnih vremena i resursa

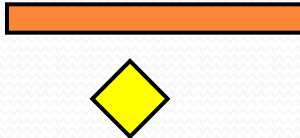
- Na osnovu iskustva vrši se potrebna trajanje svake aktivnosti u projektu i određivanje potrebnih resursa za njenu realizaciju
- Pri procenjivanju uzimaju se okolnosti pod kojima se realizuje svaka aktivnost
  - Važna je procena koliko vremena nam stoji na raspolaganju za svaku aktivnost, sobzirom na rokove
- Ovo procenjivanje unosi dozu neizvesnosti i verovatnoće u projekt

# Određivanje potrebnih resursa

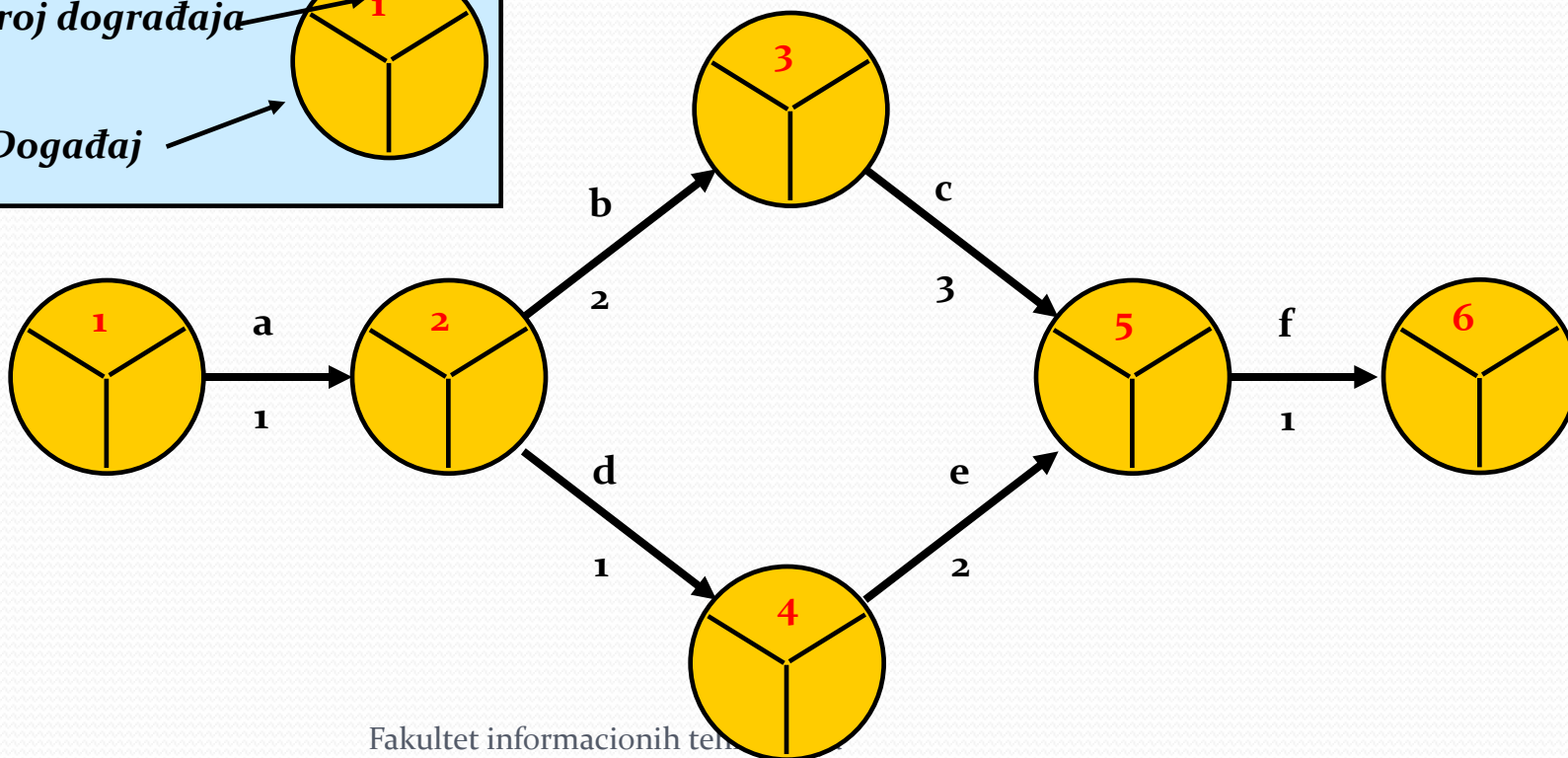
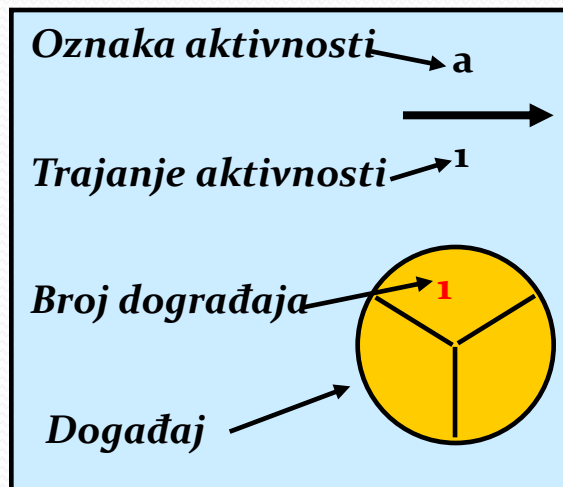
- Posle određivanja vremena trajanja svake aktivnosti, njihovih zavisnosti i potrebnih resursa treba uporediti zahteve projekta sa raspoloživim resursima.
- Primjenjuju se dva osnovna pristupa:
  1. **Ograničenje resursa:** ako se smanji broj ljudi ili mašina, doćiće do produženja rokova i suprotno.
  2. **Ograničenje vremena:** ako se želi skraćivanje vremena, mora se planirati veći broj ljudi ili mašina, i suprotno.



# Planiranje projekta

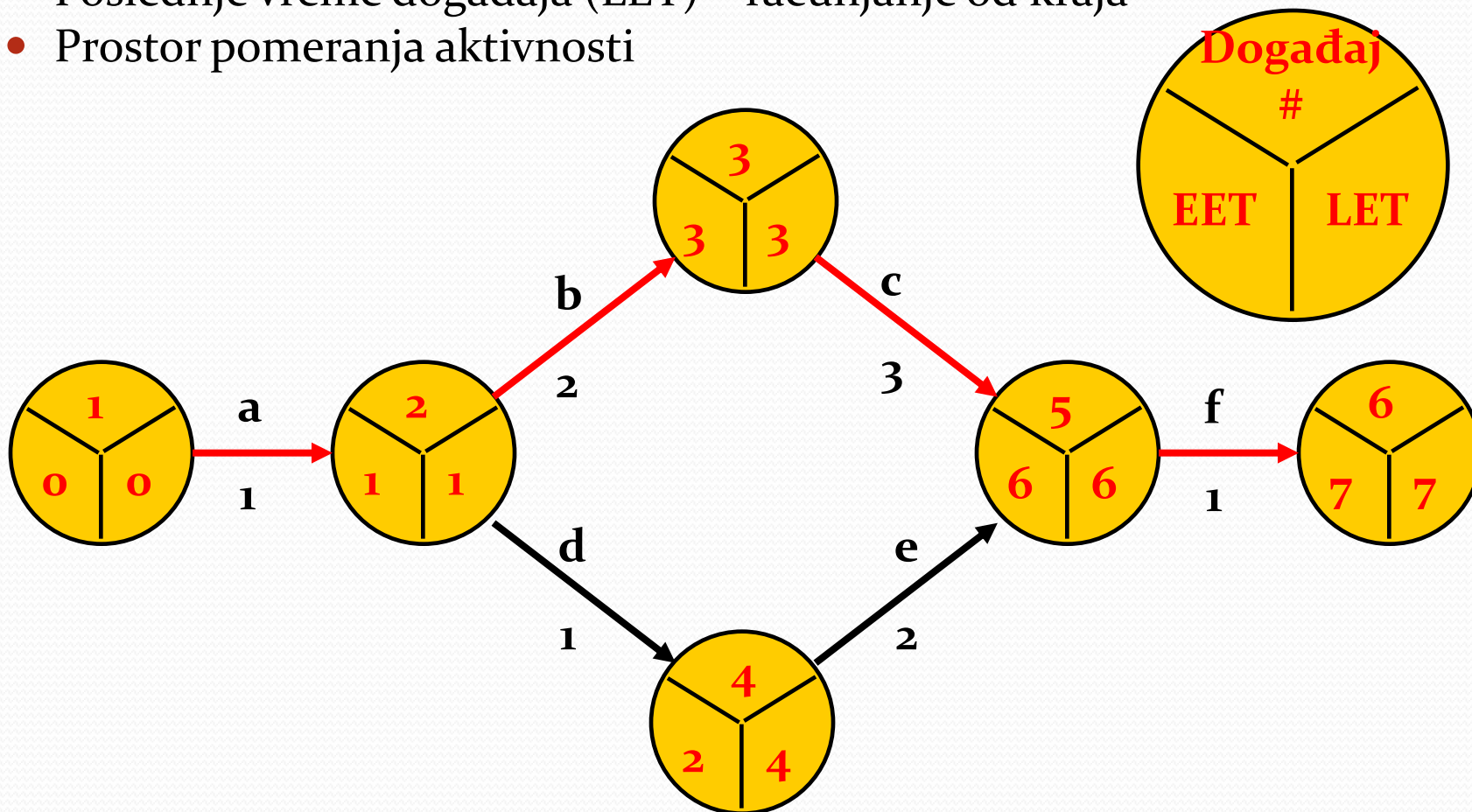
- Gantogram (Gantt Chart)
  - Dužina trake svake aktivnosti direktno je proporcionalna njenom trajanju. 
  - Međurezultati (milestones)
- Dva najpopularnija metoda za analizu mreža aktivnosti:
  - Critical Path Method (CPM) – metod kritičkog puta  
AOA
  - Program Evaluation and Review Technique (PERT) –  
PERT metoda AON

# Metod kritičnog puta (CPM) sa mrežnim dijagramom



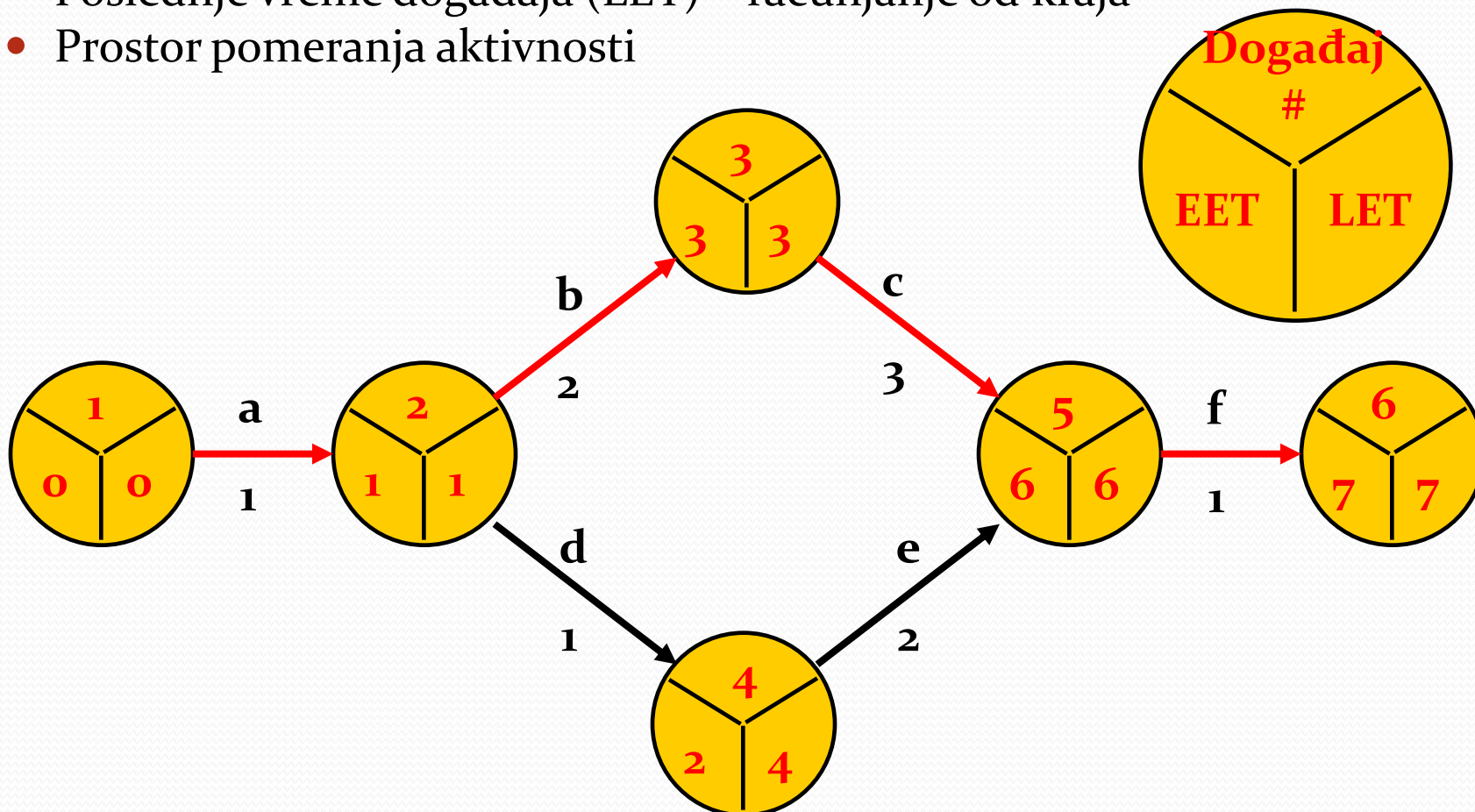
# Određivanje kritičnog puta

- Najranije vreme događaja (EET) – računjanje od početka
- Poslednje vreme događaja (LET) – računjanje od kraja
- Prostor pomeranja aktivnosti



# Određivanje kritičnog puta

- Najranije vreme događaja (EET) – računjanje od početka
- Poslednje vreme događaja (LET) – računjanje od kraja
- Prostor pomeranja aktivnosti



# Korisni linkovi:

<http://www.score.org/resources/business-plans-financial-statements-template-gallery>

<http://www.biztree.com/>

<http://www.srbijaeu.org/images/PDF%20Lokalne%20samouprave/Prirucnik%20za%20upravljanje%20projekta%202.pdf>

<http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/business-templates.html>

<http://www.fondzarazvoj.gov.rs/>