

Vladimir Miletić

Zašto kažeš

PROFIT

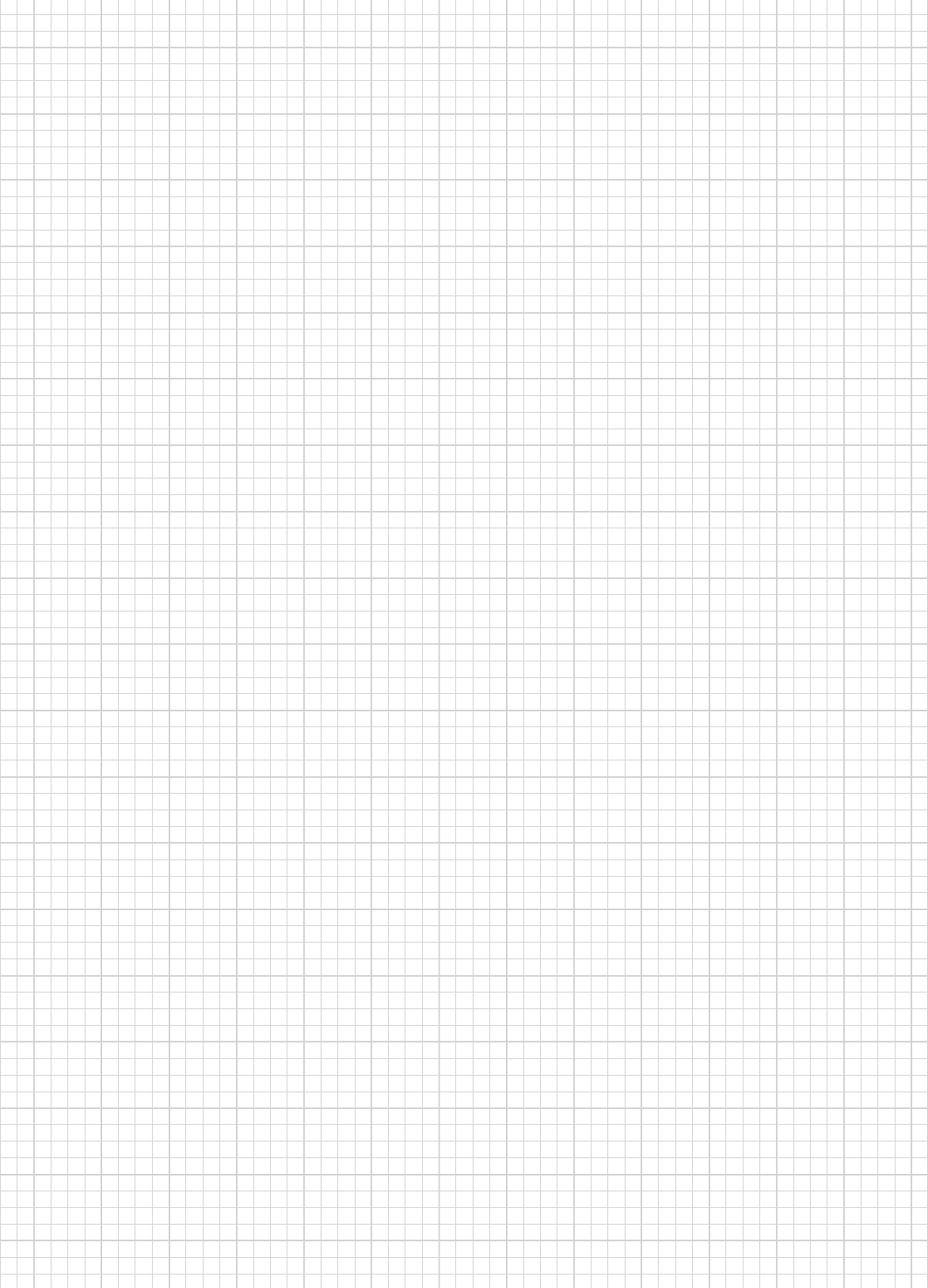
a misliš na

KEŠ?

Veština stvaranja profita



Beograd, 2021.



SADRŽAJ

Predgovor	7
Zašto sam napisao ovu knjigu?	9
Vrednosti i principi biznisa	11
I deo: UOČAVANJE PROFITA	15
Zašto je važno govoriti jezik brojeva?	17
Zablude u vezi sa računanjem profita	18
Šta je biznis?	21
Šta je profit?	23
Materijalni i nematerijalni dobici	24
Zašto je profit važan?	25
Kako se profit menja?	26
II deo: ELEMENTI PROFITNOG SISTEMA (Prvi tim)	31
2.1. Ciljevi	35
2.2. Biznis model	46
2.3. Troškovi rada	55
2.4. Zalihe	70
2.5. Cena koštanja	83
2.6. Prodajna cena	91
2.7. Produktivnost	103
2.8. Potraživanja i obaveze	111
2.9. Amortizacija	121
2.10. Cash flow	131
2.11. Sistem nagrađivanja	140
III deo: IZGRADNJA PROFITNOG SISTEMA	151
1. Planiranje	161
2. Prikupljanje podataka	167
3. Praćenje i kontrola podataka	174

IV deo: IMA NEKA TAJNA VEZA	183
1.1. Ciljevi	186
1.2. Biznis model	186
1.3. Troškovi rada	187
1.4. Zalihe	187
1.5. Cena koštanja	188
1.6. Prodajna cena	188
1.7. Produktivnost	189
1.8. Potraživanja i obaveze	189
1.9. Amortizacija	190
1.10. Cash flow	190
1.11. Sistem nagrađivanja	191
V deo: DRUGA STRANA PROFITA (Nije sve u brojevima)	193
Mi i profit	195
Kupci i profit	196
Cena profita	197
Zemlja meda i profita	198
Ljudi i profit	200
Uspeh i profit	201
10 Profitnih zapovesti	203
Zahvalnost	204
Za one koji žele više	206

PREDGOVOR

Ekonomija je nešto što me je oduvek zanimalo. I ceo moj obrazovni, a kasnije i profesionalni put povezan je s njom. Skoro tri i po decenije traje veza s njom. I kad malo bolje razmislim, to je najdugovečnija veza koju sam izgradio. I ne samo da je naša veza duga, nego je i plodna. Zahvaljujući ekonomiji dostigao sam mnogobrojne lične i poslovne uspehe. Upoznao sam mnoge uspešne ljude. Pokrenuo sam i razvijam nebrojene biznise.

Ponosan sam na svoju profesiju i obrazovanje kao i na njen uticaj. Međutim, nisam ponosan što među vodećim misliocima ove nauke ima vrlo malo ljudi koji su spremni da znanja o ekonomiji spuste na nivo razumljiv svakom čoveku, a ne samo određenoj grupi.

Ipak je ekonomija oblast života s kojom se svi svakodnevno susrećemo. Svakog dana nešto nudimo, tražimo, prodajemo, kupujemo, razmenjujemo, plaćamo, naplaćujemo, a sve to u kontaktu s drugim ljudima. Život je jedna velika pijaca u kojoj se neprekidno trguje najraznovrsnijim dobrima.

Verujem da znanja o principima i zakonitostima te razmene treba da budu dostupna svima a ne uskom krugu ljudi. Upravo mi je to bio motiv da pokrenem svoj brend pod nazivom „Ekonomija Uspeha” sa ciljem da edukuje ljude o pravilima biznisa i menadžmenta na slikovit i lako razumljiv način.

To radim kroz dva obrasca. Prvi je kroz pisanje i štampanje knjiga, u kojima se kroz jednostavne reči i primere opisuju principi biznisa, ekonomije i uspeha, a pomažu ljudima da dobiju nove ideje i budu kreativni u poslu.

Drugi alat je poslovno mentorstvo gde kroz treninge, edukacije i individualne konsultacije pomažem menadžerima i preduzetnicima da napreduju u karijeri i dostignu veći profit. **On je u fokusu mog rada s klijentima i merilo uspeha u našoj saradnji.** Nadam se da je profit i u fokusu vašeg rada i da ste baš zbog toga izabrali ovu knjigu.

Budući da su za pitanja profita najviše zainteresovani vlasnici biznisa, verujem da će ova tema na prvom mestu biti njima zanimljiva, naročito

onima koji nisu imali prilike da nauče vezu između svoje struke s novcem, prodajom i ekonomijom. Na većini škola i fakulteta vas nauče kako znanje da proizvedete ali ne kako i da ga prodate. Ne objasne vam kako da uz svoju stručnost osmislite proizvod ili uslugu koju ćete potom da prodajete. Zbog toga susrećem veliki broj talentovanih i posvećenih ljudi koji su fantastični u svojoj struci, ali kad treba da osmisle i kreiraju biznis iz toga, ispostavi se da stručna znanja nisu dovoljna. Neki nastave dalje i bez neophodnih poslovnih znanja, vozeći taj avion zvani kompanija, čak i bez pilotske dozvole. Neki ipak zastanu, prizemlje avion i pozovu stručnjaka da ih obuču. Ovi drugi su me pronalazili, tražeći od mene da im pomognem da razumeju biznis i vode firme. Razumeli su da im nedostaju znanja, ali su bili spremni da ulože trud i posvećenost da materiju savladaju.

Zauzvrat, takvi su me motivisali da osmislim primere i poređenja koja će im biti lako razumljiva. Smišljao sam priče, pravio analogije s njihovom strukom i poredio s njima poznatim primerima. I sve tako dok ne bih dobio klimanje glavom i onu rečenicu kad smo prosvetljeni: „Aha, sad razumem!”

Mnogi od tih primera i analogija se nalaze i u ovoj knjizi, te se nadam da sam uspeo da materiju koja je za mnoge suvoparna bar malo obojim i kroz slike približim biznis i profit.

U tom procesu ću posebno insistirati na saradnji vlasnika sa svojim zaposlenima. Nije dovoljno da samo vlasnici biznisa razumeju gde se stvara profit, važno je da to znaju i zaposleni. Jer oni kao ni većina nas nisu imali prilike da o profitu uče.

Isto tako, ovu knjigu nisam pisao kako bi jedna od te dve grupe sticala profit na račun druge. Naprotiv, pisao sam je u nameri da pokažem važnost saradnje vlasnika i zaposlenih. Ključ profita je podjednako i kod jednih i kod drugih.

Zato vas pozivam, ukoliko želite da imate profitabilan biznis, vlastita znanja o ovoj temi podelite sa svojim zaposlenima, saradnicima i partnerima. Biznis je timska igra u kojoj skrivanje znanja i informacija ne donosi nikome dobro.

Iskrena želja mi je da ova knjiga, osim podizanja profita doprinese i izgradnji mostova među ljudima koji čine biznis, te da međusobnom saradnjom i poštovanjem postignu u poslovanju ono što je u matematici nemoguće.

Da $2 + 2$ bude jednako 5.

ZAŠTO SAM NAPISAO OVU KNJIGU?

Zamislite stablo prepuno ploda. Grane se savijaju koliko je rodilo.

I pored tog stabla još jedno – isto takvo. Čitav niz stabala. Ceo voćnjak.

Na svakom su prepune krošnje sočnih plodova. Kada se stabla oberu, onaj čija su, imaće lepe prihode od toga.

Zamislite i tog vlasnika. Stoji ispod stabla i zadovoljno trlja ruke. Međutim, iz nekog razloga, ne vidi krošnje drveta. Srećan je zato što kupi plodove opale sa grana. Ima ih poprilično i na zemlji. Dakako, mnogi plodovi opadaju. Ali ne svi. Oni koji ostanu na grani, pošto ih niko ne uzbere, vremenom će se osušiti i propasti. A to bi bila šteta.

Sve što bi trebalo da vlasnik uradi jeste da se popne na drvo i rukama pobere plodove. Ili da pronade jedan dugačak štap kojim će protresti stablo kako bi svi plodovi opali. Ali iz nekog razloga on to ne čini. Njegova pažnja je usmerena na ono što je lako dostupno. On ne vidi isto što i vi. On ne vidi ono što vidim ja.

Već godinama me prati ova slika dok obilazim razne poslovne „voćnjake”. Vlasnici biznisa i oni koji ga vode, gledaju da pakupe samo ono što im je palo sa grana, dok ono što je najveće i najvrednije ostavljaju da propada. Ne zato što su bahati, već zato što ne vide koliko toga ima.

Prema poslovnim sistemima i biznisima koji obezbeđuju prihode, imam veliko poštovanje. Kako prema njihovim vlasnicima tako i zaposlenima, ali i dobavljačima. A kroz uplatu javnih prihoda, korist od njihovog uspeha imaju milioni drugih ljudi.

Istovremeno, odrastao sam u skromnosti, u kojoj se nikad nije imalo previše. Zato mi nije nimalo lako da gledam kad nešto vredno, a od koga bi neko mogao da ima korist, propada ili ne pokazuje svoj puni potencijal.

Puno poslovnih ideja, projekata, proizvoda i kompanija, moglo bi da ostvare osetno više profita i koristi za celu zajednicu ako bi oni koji ih vode poznavali sve uzročno-posledične veze delova sistema i njihov uticaj na profit.

Ova knjiga ima za cilj da im pomogne da to urade.

Šteta je da na tako lepim voćnjacima ostanu neubrani plodovi.

VREDNOSTI I PRINCIPI BIZNISA

Saveti i znanja koja ću deliti kroz ovu knjigu sastavljeni su od dugogodišnjeg posmatranja i beleženja svih važnih stvari koje utiču na uspeh u biznisu. Ipak, to ne mora da znači da bi svaki savet ili ideja bila primenljiva i korisna za svakog od vas na isti način. Ona su utemeljena na mojim vrednostima, iskustvima i uverenjima. Ako su vaša drugačija, tj. ako imate različite pretpostavke o biznisu, onda vam moji saveti i razmišljanja neće biti korisni, a možda vas navedu čak i na pogrešan put, što mi nikako nije želja. Zbog toga ću prvo s vama podeliti vrednosti i principe u biznisu koje zastupam kako biste procenili da li su bliski vašim.

1. CILJ BIZNISA JE MAKSIMIZACIJA PROFITA

Kao što u svakom sportu ili takmičenju postoje brojke koje govore ko je pobednik ili kakvi su rezultati, tako se i u biznisu uspeh sastoji u sposobnosti sistema da zabeleži više prihoda od troškova, odnosno da postoji profit. Ako ste u biznisu i ne želite da imate što veći profit, onda možda i niste u poslovnom poduhvatu već razvijate svoj hobi. **Veći profit ne znači nužno da morate imati i veliku firmu.** Veliki profit znači da ljude, procese i resurse organizujete i kombinujete na najefikasniji način, ma koliki oni bili. Između ostalog da je razlika između onog što ste uložili i što vam se vratilo izuzetno velika. Takođe, da ne dozvoljavate da se plodovi vašeg rada rasipaju već naprotiv, želite da dobijete najviše iz onoga što ste uložili, bilo da je to novac, vreme ili energija.

Ako ste u biznisu iz nekih drugih, vama poznatih ili nepoznatih razloga, onda ono što budem pričao neće odgovarati vašoj slici o biznisu, a koju možda želite i da zadržite.

2. PROFIT JE VAŽAN, ALI NIJE JEDINO VAŽAN

Profit nije samo ekonomska ili novčana kategorija. **PROFIT JE VAŽAN, ali je podjednako važno i s kakvom energijom je kreiran.** Ako u trci za profitom eksploatišete ljude, resurse ili prirodu na način koji je nepošten, u zadovoljstvo i sreću s takvim biznisom ne verujem. Neko će reći da su mnogi biznisi i veliki brendovi izrasli na eksploataciji i da je i dan-danas sprovode. Istina, ali to je njihova odluka i s njom oni žive i rade. Želja i glad za sticanjem profita kod određenih ljudi je prevelika i da bi utolili tu glad, spremni su na sve. Pokaže se, međutim, da je tu glad često nemoguće zadovoljiti. Koliko god sipali u tu rupu bez dna, nikada se ne popuni. Mnogi veliki i uspešni biznisi su nastali iz želje vlasnika da tu svoju ogromnu rupu nekako zapuše. Nažalost, novac nije najbolji materijal za popunjavanje rupa iznutra.

3. NEMA PREČICA NA PUTU DO USPEHA/DO

Ako neko traži čarobni štapić da postigne ogroman uspeh uz malo truda, sad i odmah, moji saveti mu nisu puno korisni. Daleko od toga da je nemoguće uspeti preko noći, samo ne mislim da je takav uspeh, čak i kad je moguć, koristan i dobar za većinu ljudi.

Moji saveti i strategije su prepune malih, sitnih, bebinih koraka kroz koje postepeno učimo da hodamo i kod kojih se nesigurnosti i padovi lakše podnose. Istovremeno, stičemo samopouzdanje i sigurnost s lakoćom, pa teže odustajemo kada naiđemo na prepreke.

4. BIZNIS JE I IGRA

Dve moje knjige imaju u naslovu reč IGRA: *Igrate li šah na poslu i Više od igre.*

I zaista je za mene važan element biznisa i mogućnost za igru. I to one koja može biti timska i pojedinačna, igra znanja ili veština. Igra u kojoj se pobeđuje, saraduje, zarađuje...

Kao i u svakoj igri dobro je da želite da pobedite i budete dobri u njoj. Takmičenje vas podstiče da date sve od sebe. Međutim, neki ovu igru shvate preozbiljno. Ne samo da im je stalo da pobede i budu dobri, nego požele i da pobede po svaku cenu. Sve druge da unište. Sve njima da pripadne.

Nisam zagovornik takvog načina biznisa i života, tako da oni koji igru shvataju preozbiljno i žure do svog cilja, za moje poruke neće imati strpljenja i volje. **Oni koji vole igru i da se igraju, na pravom su mestu. Dobro došli!**

5. BIZNIS JE MESTO ZA UČENJE O SEBI

Kroz biznis i sticanje znanja o njemu, mnogo toga učite. O ekonomiji, novcu, trgovini. Kroz biznis upoznajemo druge ljude sa svim svojim vrlinama ali i slabostima. Međutim, **ponajviše učimo o sebi**. Ko smo, šta smo, zbog čega smo na ovoj planeti? Šta je ono po čemu smo posebni i jedinstveni? Šta je to što umemo i znamo? Šta je ono čemu možemo da doprinesemo da život ljudima, ne nužno svima, može i samo nekima, bude što bolji, lakši, produktivniji.

Biznis me je doveo do ovog mesta i spoznaje da drugim ljudima mogu pomoći u razumevanju brojki sopstvenog poslovanja, a da na jednostavan i lako razumljiv način shvate principe i pravila ekonomije.

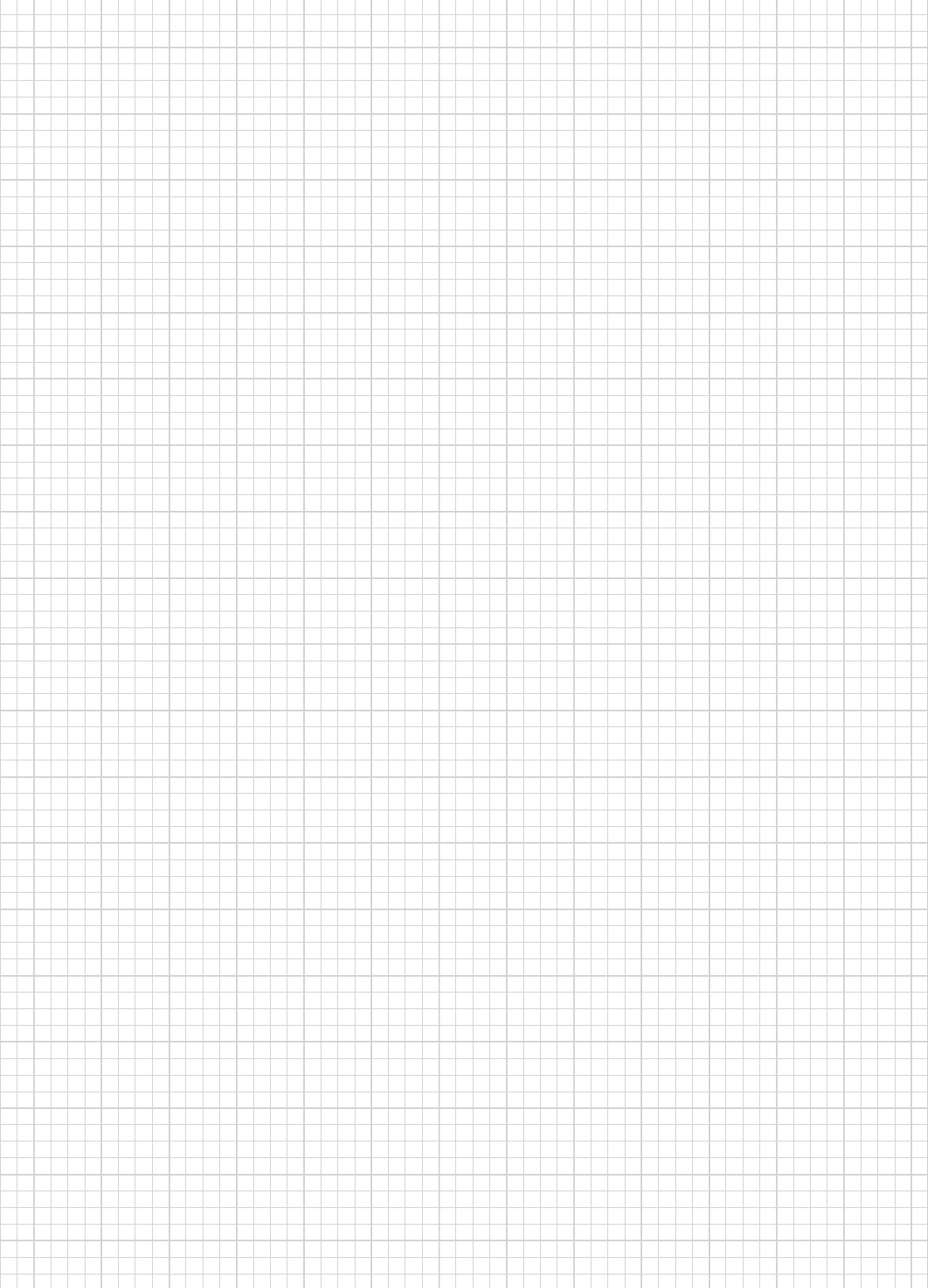
Ovo novo putovanje započijem ne znajući šta ću sve na njemu naučiti i dokle ću stići. Znam zasigurno da će mi se pružiti prilika da još bolje upoznam sebe, kao i druge ljude s kojima ću putovati. Unapred se radujem susretima i razmeni ideja.

Sve moje ideje, saveti i strategije o biznisu, izviru iz ovih pet vrednosti. Ako one nisu i delom vaše ili su suprotne od vašeg poimanja biznisa, verovatno je onda da vam mnogi saveti neće biti korisni. Postoji dovoljno autora i njihovih pratilaca za koje to predstavlja igru moći u kojoj pobeđuje najsnažniji, najmoćniji, a ponekad i oni koji su spremni na sve. Za mene to nije biznis, a nadam se da nije ni za vas.

Ukoliko nam se vrednosti poklapaju, nastavite da čitate. Čeka vas još mnogo zanimljivih i korisnih saveta o ekonomiji i uspehu.

I deo

UOČAVANJE PROFITA



U saradnji s mnogim vlasnicima biznisa često čujem rečenicu: „Meni sa brojevima ne ide, pa ako možemo to da preskočimo i da se usredsredimo kako da napravim proizvod koji će biti tražen i kako još da organizujem tim za prodaju...”

Tu molbu bi podcrtali i svojom davnašnjom odlukom da se posvete školi u kojoj nema računanja i brojeva, te su tako bežeći od matematike postali diplomirani psiholozi, geografi, glumci, sportisti, lekari... A onda su na krilima dugogodišnjih sticanih znanja, neobičnih veština i osmišljenih ideja, poželeti da naprave i sopstveni biznis. Do nekog nivoa oslonjeni na svoja stručna znanja, biznis im napreduje i razvija se. I što se više razvija to im se više obraćaju brojevi. Zovu ih da ih pogledaju, primete, srede, odobre, provere ih i razumeju.

Drugim rečima, ako ih zanemarite, radiće po svom, kontriraće vam, svadaće se s vama. Umesto da vam pomažu, odmagaće vam. Ponekad će i na destruktivan način da vam pokažu koliko su važni. Zato se potrudite da ih razumete i taj trud će vam se višestruko isplatiti.

ZAŠTO JE VAŽNO GOVORITI JEZIK BROJEVA?

Pomoću brojeva lako i jednostavno poredimo rezultate, dostignuća, količine, kao i vrednosti iz najrazličitijih oblasti života, i svodimo ih na univerzalni jezik koji je lako razumljiv svim ljudima. Prve reči i pojmove koje u životu naučimo vezani su za brojeve, kao onda kad smo prstićima odgovarali na pitanja odraslih koliko nam je godina.

Posredstvom brojeva znamo kakav rezultat je na utakmici i da li je trenutni ishod povoljan za naš tim. Korišćenjem brojeva znamo šta je i koliko potrebno od sastojaka za recept. Uz pomoć brojeva i referentnih vrednosti razumemo laboratorijske rezultate i da li smo zdravi. Upotrebom brojeva se

meri popularnost profila i postova na društvenim mrežama. Pomoću brojeva poredimo cene u prodavnicama.

Gotovo da nema nauke koja se u manjoj ili većoj meri ne oslanja na brojeve. Bezmalobro da nema čoveka koji ih svakodnevno ne upotrebljava i ne razume čemu služe.

Zbog toga mi je neprihvatljivo da civilizacijsku tvorevinu koju nosimo u genima, koristimo je i upotrebljavamo hiljadama godina svakodnevno i svuda, a ne koristimo samo na jednom mestu.

Kad računamo profit u svojoj firmi.

Možda će vam biti teško da poverujete, ali za sve ove godine rada u biznisu i menadžmentu kao direktor kompanija, kasnije kao poslovni mentor preduzetnicima i menadžerima, nisam sreo poslovnog čoveka koji bi odgovorio na jedno jednostavno pitanje koje glasi:

Koliki profit tačno, u ovom trenutku, ostvaruje vaš biznis/vaša firma?

Zašto poslovni ljudi ne umeju da pruže jasan odgovor na pitanje koji je pokazatelj njihovog poslovnog uspeha i vrednosti? Nije mi to sasvim jasno.

U tom pitanju i traženju odgovora na njega, pronašao sam nekoliko ključnih zabluda i pogrešnih uverenja o finansijama i upravljanju biznisom.

ZABLUDE U VEZI SA RAČUNANJEM PROFITA

„Najvažnija je ideja”

Primetio sam da izuzetno kreativni ljudi sve svoje potencijale stave na jednu kartu – na ideju koja najčešće u njima pokrene ogromnu želju da započnu biznis.

Dobra ideja jeste važan sastojak uspešnog biznisa, ali samo ukoliko je propraćena računicom, odnosno brojkama koje treba da je potvrde ili odbace ukoliko se ne vidi veza sa profitom. Međutim, kreativcima je najteže da se odreknu svoje ideje. Kako ne bi morali da je se odreknu,

nikad ni ne pogledaju brojke jer bi shvatili da je često njihova ideja možda lepa, ali ništa više od toga. Profit od te lepote nije moguć. Profesije koje stavljaju ideju ispred profita su česte u poslu. Najviše se nalaze među arhitektama, marketinškim stručnjacima, umetnicima, modnim kreatorima, dizajnerima... Kod njih je izražena koncentracija na kreativni deo projekta, dok je pitanje održivosti i profitabilnosti u drugom, ponekad i u trećem planu.

„Nemam vremena za troškove, bavim se prodajom”

Prodaja je važna. Verovatno i najvažnija aktivnost u biznisu. Ali nije jedino važna. Profit se ne stvara samo u prodaji. Znam mnoge kompanije koje imaju izuzetne prihode, ali još veće troškove. Da biste bili uspešni u biznisu nije važno napraviti prihode, već je najvažnije napraviti profit. **To se postiže razumevanjem uloge i značaja svih delova kompanije i njihovog uticaja na stvaranje profita.** Ukoliko nemate dobro organizovanu nabavku, proizvodnju, logistiku, ako marketing, razvoj i finansije nisu podrška prodaji, tada ni najbolji prodavci na svetu neće moći da rastom prihoda anuliraju rasipanje i gubitke u prethodnim fazama. Kad ne uočavate važnost i ulogu drugih delova kompanije na vaš profit, oni se opuste znajući da su sve oči uprte u prodaju i njihove rezultate. Kao što ćete videti u ovoj knjizi, svaki deo firme, svaki zaposleni manje-više, doprinosi profitu. Neki ga stvaraju, a neki ga troše. Vaš zadatak je da ako upravljate biznisom uočite one koji najviše doprinose profitu i o njima posebno vodite računa. Jer ulaganje u njih vam se najviše isplati.

„Pogledaću rezultate na kraju godine”

Ako sačekate da pogledate rezultate na kraju godine, nećete moći da ih promenite jer se godina već završila. To je isto kao kada bi trkač na dugoj trci odlučio da ne prati prolazno vreme, nego da sačeka kraj trke kako bi video da li je bio uspešan.

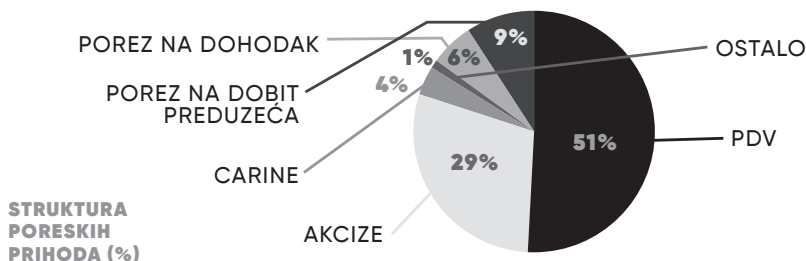
Ako proveravate svoje rezultate tokom godine moći ćete da uočite promene i trendove u začetku, a ne da dočekate da se oni uveliko razviju.

Još jedna važna stvar je ograničenost naše memorije. Što više prođe vremena od poslovnog događaja koji je uzrokovao negativne promene, teže ćemo se setiti svih okolnosti koje su dovele do njega. Ponekad, nećemo pored sebe imati i učesnike događaja, jer neki iz raznih razloga nisu više zaposleni u vašoj firmi. Ako pratite svoje rezultate svakog meseca, vremenski razmak od troška ili događaja koji želite detaljnije da istražite, neće biti duži od nekoliko nedelja. A to je već period u kome će sećanje biti svežije i moći ćete mnogo lakše da dobijete tražene odgovore.

„To je posao računovodstva”

Računovodstvo kakvo većina ljudi poznaje jeste finansijsko računovodstvo proisteklo iz zakonskih obaveza vođenja knjiga, koje je propisala država.

Kad se dogodi neka promena u vašem biznisu, računovodstvo će je kao i sve ostale evidentirati, te će ona postati sastavni deo tabele koja obuhvata poslovanje kompanije za tekuću godinu. Ta tabela se zove *Bilans uspeha* i na osnovu nje zakonodavac, tj. država, zna kakvo je bilo vaše poslovanje i koliko prihoda i profita je vaš biznis imao u kalendarskoj godini. Na osnovu te informacije država obračunava poreze i obavezuje kompanije da ih plate. Bez prikupljenih poreza država ne može da funkcioniše, a najveći deo prihoda dolazi upravo kroz poslovanje kompanija. U Srbiji je najvažniji poreski prihod PDV koji učestvuje sa 51%, potom slede akcize (29%), porez na dobit preduzeća (9%), porez na dohodak (6%), dok su carine 4%.



Svaki od ovih poreza je povezan s poslovanjem kompanija. Budući da su one najviše zainteresovane za stvaranje svog profita, a ne nečijeg drugog, država je morala da osmisli principe i zakone kojim će preko uvida u njihovo poslovanje moći da kontroliše svoje prihode. I tako su osmišljeni finansijski izveštaji koji se popunjavaju i predaju raznim državnim organima zaduženim da kontrolišu naplatu poreza. Pošto je celokupna materija veoma složena, potrebna su stručna lica koja će sva ta pravila razumeti i raditi u skladu s njima. Oni se zovu računovođe i njihova stručna znanja se potvrđuju licencama za obavljanje računovodstvenih poslova (računovođa, ovlašćeni računovođa, javni računovođa) što je nekada bio jedan od uslova za predaju godišnjih računovodstvenih izveštaja. Danas to nije slučaj, ali lica koja sastavljaju finansijske izveštaje imaju i zakonsku odgovornost da prikazuju tačne podatke o poslovanju preduzeća. Ako se ustanove bilo kakve nepravilnosti, uz zakonskog zastupnika prve su osobe koje država tereti.

Ovo je važno znati kako bi bili svesni da **računovodstveni izveštaji nisu kreirani kako bi vlasnici firme imali podatke o svom poslovanju, već da bi država imala podatke o njihovom poslovanju i kako bi na osnovu njih mogla da iskontroliše plaćanje svojih prihoda**. Na isti način, računovođe na prvom mestu brinu da uz poštovanje zakona i pravila računovodstva izračunaju profit, ali ne i da ulaze u suštinu njegovog nastajanja.

ŠTA JE BIZNIS?

Biznis je proces stalnog pretvaranja novca, energije i vremena u razne proizvode i usluge, koji se potom prodaju i ponovo pretvaraju u novac. Ovoga puta uvećan za deo koji ostaje vlasniku, a zove se profit.

Biznis je uspešan kad po završetku ciklusa postoji plus poređenjem uloženog i ostvarenog, odnosno ostvareno bude mnogo veće od uloženog.

Uloženo će biti mnogo veće ukoliko:

- ste **uočili potrebu** na tržištu koju niko ili retko ko zadovoljava,
- umete tu potrebu **da pretvorite u proizvod** ili uslugu,

- kupci su spremni **da za taj proizvod/uslugu plate** onoliko koliko tražite,
- umete tako **da organizujete** proces da se uvek zna ko je za šta zadužen i odgovoran,
- utrošite manje novca, vremena i energije u odnosu na konkurenciju,
- umete **da proizvedete brže** od konkurencije,
- umete **da uverite** kupce da je vaš proizvod bolji od konkurencije ili od nečega što su do sada koristili.
- imate **jasan cilj**, fokus i viziju,
- umete **da odaberete i motivišete druge ljude** da vas svojom voljom slede u dostizanju te vizije,
- **razumete brojeve** svog biznisa.

Uspešan biznis je kao desetboj u atletici. Ne morate biti najbolji u svakoj od deset disciplina, ali morate da budete izuzetno dobri u svakoj od njih. Naravno, svakom čoveku prirodno leže neke discipline i biće uspešniji u njoj. Recimo, ako imate urođeni talenat da kreirate ideje, biće vam lako da uočite potrebu na tržištu, da osmislite biznis od toga i da ga pokrenete. Međutim, to je samo početak. U narednoj fazi, na scenu stupaju veštine organizovanja procesa, koje neretko kreativnim ljudima nedostaju. Ili, sposobni da kreiraju mnogo ideja, taman kad bi započeli razradu jedne, dobiju sledeću kojoj se okrenu neskrivenog oduševljenja, verujući da je ta bolja i unosnija od prethodne. I tako stalno, kao pčela koja leti s cveta na cvet ne zadržavajući se nikad na samo jednom.

Problemi u razumevanju biznisa na koje nailazim, najviše se odnose na verovanje kako se uspeh u biznisu gradi uz prednost na samo jednom polju, a da ostale mogu da se zanemare. To je delimično moguće, u smislu da ne morate sve veštine i sposobnosti da nosite u sebi, već ih možete potražiti u drugim ljudima. Drugim rečima, postoji mogućnost i da zaposlite, odnosno unajmite druge ljude da ugrade u vaš sistem element, koji je kod njih posebno izražen.

Međutim, da bismo umeli da dopunjujemo sistem različitim talentima, moramo biti svesni da niko nema sve potrebne veštine i da svako ima nešto. Susrećem se često s nerealnim očekivanjima vlasnika biznisa – kako od sebe,

tako i od drugih ljudi. Ponekad je jako teško uveriti ih da niko nije obdaren svim veštinama i znanjima potrebnim za biznis. S takvim očekivanjima i stavom, lako dolaze u konflikt sa svojim zaposlenima, očekujući pritom da sve potrebne talente, veštine i znanja za posao, pronadu u jednoj osobi.

Koliko je meni poznato, samo jedan takav postoji, ali i njega sve ređe vidam.

Ne znam ni gde živi i da li negde trenutno radi.

Znam samo da ga zovu Supermen.

ŠTA JE PROFIT?

Sa aspekta računovodstva, u pojednostavljenom smislu, profit je razlika između prihoda i rashoda koji nastaju u određenom vremenskom periodu.

Sa aspekta upravljanja, profit je rezultanta svih vaših poslovnih odluka koje ste doneli.

Drugim rečima, **SVAKA VAŠA ODLUKA U VEĆOJ ILI MANJOJ MERI, BRŽE ILI SPORIJE, UTIČE NA VAŠ PROFIT.**

Zato je upravljanje biznisom neizostavno povezano s razumevanjem od kakvih podsistema je sastavljen biznis, kakve su njihove međusobne veze i na koji način utiče promena u jednom podsistemu na rezultat i ciljeve drugog, te kako svaki deo doprinosi profitu cele firme i kako utiče na njega.

Većina odluka u biznisu se donosi impulsivno ili na osnovu intuicije. Retko kad se mere rezultati donesene odluke, a još ređe se računa njen uticaj na profit. Ali to što se ne meri, ne znači da taj uticaj ne postoji. Cena pogrešne odluke nikad nije vidljiva istog trenutka kad se donese. Potrebno je da prođe izvesno vreme i da se ponovi više puta, pa da budu uočljivije njene eventualne pozitivne ili negativne posledice. Zbog te vremenske razlike između donete odluke i njenih efekata na profit, mnogima je lakše da žive u uverenju da ih pogrešna odluka nije koštala, jer se eventualni kasniji pad profita i prometa teško može dovesti u vezu sa nečim što se dogodilo mnogo ranije.

MATERIJALNI I NEMATERIJALNI DOBICI

Kad razmišljate o profitu ne treba uzimati u obzir samo materijalne dobitke. Pored vidljivih, novčanih dobitaka, svaki put do cilja donosi i obilje manje vidljivih, nenovčanih dobitaka.

Mnogi u poslu ne uočavaju nematerijalne dobitke, pa su skloni da procenjuju uspeh nekog projekta samo prema onome koliko im je doneo/ odneo novca. Ne sporim da je to glavni cilj, cela ova knjiga je o profitu i kako ga dostići. Ali ne želim da izgubite širu sliku i da ne primetite ili čak obezvedite neke veoma vredne dobitke, samo zato što se ne iskazuju u novcu.

Znanja, iskustva, veštine i kontakti koje stičemo dok pokušavamo da stignemo do profita, vredan su nusproizvod koji mnogi u tom procesu odbacuju i ne primećuju. Međutim, često je put do profita zaobilazan.

Pre dolaska do novčanih dobitaka, prvo se prikupljaju važni nematerijalni dobitci koji se potom u nastavku puta, pretvaraju u novčane dobitke, odnosno profit.

Daću primer upravo iz svog posla. Pisanje knjige je prilično zahtevan poduhvat koji troši mnogo energije i vremena, ali i novca. Profit, ako postoji, obično nije veliki, a svakako je retko da je srazmeran količini investirane energije. Pa zašto onda ljudi pišu knjige? Pre svega, zbog toga što što s njom dobijaju jedan važan nematerijalni dobitak koji će, ukoliko su spretni, kasnije pretvoriti u novčani dobitak. Pisanje knjige pre svega donosi kredibilitet i poštovanje javnosti. To se naročito odnosi na oblasti u kojima su važna stručna znanja i iskustva. Jedan od najboljih načina da svoja znanja i iskustva pokažete jeste da ih pokažete drugim ljudima. I to može da bude prvi korak u građenju odnosa koji će, kako se bude razvijao, donositi veći profit.

Istu mogućnost nude i društvene mreže gde, takođe, možete izgraditi svoj kredibilitet u određenoj oblasti, od koje ćete kasnije kreirati proizvode ili usluge, a doneće vam i profit vremenom. Početak te razmene često podrazumeva veće davanje s vaše strane, ali se vremenom taj odnos menja.

Strategija dolaska do profita kroz izgradnju kredibiliteta nije jednostavna, jer traži mnogo strpljenja i istrajnosti, ali u jednom trenutku počinje da donosi obilne plodove. S mnogim svojim učenicima primenio sam ovu strategiju, ohrabrujući ih da budu aktivni u deljenju znanja i pridobijanju čitalaca i pratilaca na taj način, zato što prema zakonu velikih brojeva među njima uvek bude onih koji žele nešto više i poželeeće razmenu s vama.

ZAŠTO JE PROFIT VAŽAN?

Profit je nešto mnogo više od broja i vrednosti, a izračunava se kad oduzmemo troškove od prihoda. On je konačni cilj poslovanja i s njim merimo sposobnost sistema da kombinuje resurse na najbolji mogući način. Osim saznanja da li smo došli do konačnog cilja, profit je važan i tokom kretanja ka cilju na više različitih načina.

► Znamo gde smo trenutno (GPS)

Profit se ne meri samo na konačnom cilju. Zamislite vrhunskog trkača maratonca koji tokom trajanja trke pojma nema kakvo mu je prolazno vreme. Većina vlasnika biznisa informaciju o profitu dobijaju na cilju. Onda kad se ne može više ništa promeniti. Međutim, dok u svakom trenutku tačno znamo kakav je rezultat onoga u šta smo uložili svoje resurse, onda ćemo sebe teže zavaravati pogrešnim procenama. Mnogima je lakše ako ne znaju tačne rezultate, jer tad mogu sebe lakše da zavaraju. Još bolje, mogu da okrive druge zašto im biznis nije uspešan.

► Znamo gde želimo da budemo

Ako znamo gde smo trenutno, lakše ćemo doneti odluku gde želimo da budemo. Čim odredimo cilj, postavlja se uvek pitanje **KAKO** do tamo stići. To pitanje i nepresušna želja da idemo napred pokreće nove ideje, strategije i odluke koje nas uvek nešto novo nauče.

► Stabilnost i samopouzdanje

Dok znate koliko vam biznis tačno donosi profita, makar to bilo i nedovoljno, ipak ste spremniji da igrate igru. Imaćete priliku da donesete odluke koje će situaciju popraviti. Iako ne znate koliki je profit, niti da li ste ga ostvarili, vaš sistem donošenja odluka će se bazirati na sreći i intuiciji. Možemo računati na sreću kao neočekivanu i povremenu podršku u biznisu. Za stalnu i neprekidnu podršku, radije se posvetite brojevima.

► **Kriterijum za donošenje odluka i za ulaganje/ investiranje**

Kad imamo jasan cilj profita koji želimo da dostignemo i izgradimo sistem, koji ga u svakom trenutku precizno računa, onda je mnogo jednostavnije i donositi odluke. Sve što treba jeste da se zapitate da li će vas ideja, odluka, projekat, investicija, kao i izbor, dovesti do planiranog profita ili ne. Ako u nečemu što vam se nudi kao izbor ne možete da vidite profitnu logiku, a ipak želite da to uradite, onda je moguće da u tom poslu postoji neki psihološki dobitak kojeg možda niste ni svesni, ali on ume često da bude jači od materijalnog dobitka.

► **Motivacija i fokus zaposlenih**

U biznisu niste sami. Što je složeniji i veći cilj to je potrebno više ljudi. Nije dobro kad zaposleni ne znaju ni koji je cilj ni da li ga dostižu. Čim se sa njima ne dele informacije o tome kad rade za platu, teško je da u dugom roku budu motivisani. Bez motivacije svih članova tima, ili barem dobrog dela, teško se mogu ostvariti vrhunski rezultati.

KAKO SE PROFIT MENJA?

Pošto je profit razlika između prihoda i troškova, ukoliko želite da vam profit raste potrebno je da vodite računa o obe varijable. Mnogima u želji da poboljšaju rezultate razmišljaju samo o povećanju prihoda. Međutim, profit može da se smanji, čak i uz povećanje prihoda. Ukoliko troškovi rastu u većem procentu od prihoda, profit će se smanjiti.

Suprotno tome, iako se smanje prihodi, a i troškovi opadaju u većem procentu, profit će rasti. Zato je važno da u razmišljanju kako da povećate profite uočavate prilike i na prihodnoj i na rashodnoj strani. Kombinacije u kojima dolazi do rasta profita su sledeće:

► **Rast prihoda uz stagniranje troškova**

Ako uspete da povećate prihode sa istim brojem ljudi, ako povećate produktivnost, ako povećate cene proizvoda uz nepromenjenu tražnju i cenu koštanja, imaćete rast prihoda koji neće biti praćen rastom troškova.

► **Rast prihoda uz opadanje troškova**

Idealna kombinacija koja utiče na rast profita iz dva smera. Iako izgleda teško ostvariva, u stvari je logična, naročito ukoliko sagledavamo i vodimo računa o svim elementima biznisa, a ne samo jedne grupe. Ako bih se izrazio sportskom terminologijom, **nije dovoljno samo imati efikasan napad, jednako važno je imati i čvrstu odbranu.** Nakon što shvatite potencijal svakog elementa biznisa onda ćete lako izabrati ovu strategiju, jer svaki biznis uvek ima potencijal za istovremeni rast prihoda i opadanje troškova. Princip nije „ILI-ILI”, već je „I-I”.

► **Stagniranje prihoda uz opadanje troškova**

Prihodi su vam isti, ali vam profit raste jer ste efikasnije organizovali firmu i ljude. U ovom slučaju veća koncentracija je na troškove i iz njih se izvlači maksimum, a rast prihoda je u drugom planu. Ponekad je to rezultat zasićenja tržišta, gde više nema prostora za dalji rast, te se vlasnik okreće dostizanju veće efikasnosti u procesima i troškovima.

► **Rast prihoda uz rast troškova (ali u manjem procentu)**

Svaka investicija ili ulaganje u biznis koja donosi veće prihode u odnosu na rast troškova, utiče pozitivno na profit. Ponekad, u cilju razvijanja biznisa bićete spremni da privremeno istrpите gubitke, ali nakon određenog vremena odlučićete da li investicija donosi planirane rezultate i da li je treba nastaviti ili obustaviti. Recimo da ste otvorili novu prodavnicu u gradu u kom niste bili prisutni. Retko koje ulaganje donosi odmah na početku najbolje rezultate,

tako da ako budete imali očekivanja da vam se ono isplati nakon prvog meseca, bićete razočarani. U početnom periodu većina je zadovoljna ukoliko troškovi ne premašuju prihode, odnosno ako su „na nuli”.

► **Pad prihoda uz pad troškova (ali u višem procentu)**

U ovom scenariju obično dolazi do reorganizacije poslovanja gde se ukidaju neprofitabilne linije proizvoda, delovi biznisa ili tržišta. Kad shvatite da je bolje da neke proizvode ili ljude nemate u firmi, jer vam ne donose profit, doći će do smanjenja prihoda ali i troškova u još većem procentu, tako da će vam profit porasti, iako manje radite. Mnogi u svojim analizama samo vide profit celokupnog biznisa. Nakon što se uđe u detaljniju analizu, pronalazimo delove biznisa bez kojih bi rezultat bio bolji. Ponekad je vrlo teško uveriti vlasnike da VIŠE nije nužno i BOLJE. Ponekad se sa MANJE dobija VIŠE. U predstojećem primeru se može videti kako pad prihoda može dovesti do rasta profita.

► **CASE STUDY:**

Fabrika kora, torti i kolača u svom asortimanu ima više različitih proizvoda koji imaju različito učešće u prihodima. Vlasnik je zadovoljan trenutnim profitom, a finansijski rezultati su sledeći:

	2020.
Prihodi od prodaje robe	750.000
Troškovi materijala	420.000
Troškovi rada	155.000
Ostali troškovi	85.000
Profit	90.000

Ipak, kad je vlasnik odlučio da analizira prihode i troškove prema asortimanu i izračuna profit za svaku grupu proizvoda, dobio je sledeće podatke:

	Sitni kolači	Torte	Kore za picu	Rezanci	Ukupno
Prihodi od prodaje	150.000	100.000	300.000	200.000	750.000
Troškovi materijala	70.000	40.000	180.000	130.000	420.000
Troškovi rada	20.000	15.000	70.000	50.000	155.000
Ostali troškovi	10.000	5.000	40.000	30.000	85.000
Profit	50.000	40.000	10.000	-10.000	90.000

Pitanje: Na koji način bi vlasnik firme mogao da poveća profit uz istovremeno smanjenje prihoda?

Rešenje: Ukoliko bi prestao da proizvodi rezance, na kojima ostvaruje gubitak, profit bi porastao iako bi smanjio prihode.

	Sitni kolači	Torte	Kore za picu	Ukupno
Prihodi od prodaje	150.000	100.000	300.000	550.000
Troškovi materijala	70.000	40.000	180.000	290.000
Troškovi rada	20.000	15.000	70.000	105.000
Ostali troškovi	10.000	5.000	40.000	55.000
Profit	50.000	40.000	10.000	100.000

Kad imate veći asortiman, više tržišta, više prodajnih kanala, više kupaca, lako se može dogoditi da ste u ukupnom zbiru profitabilni, ali postoje segmenti kod kojih imate veći trošak nego prihod. Zato je važno da uočavate i profitabilnost pojedinačnih delova vašeg biznisa, kako bi svi dali doprinos rastu firme, umesto situacije gde su neki segmenti izuzetno profitabilni, a neki su u gubitku.

⇒ **Napomena:** Postoji izuzetak od ovog pravila, a to je kad svesno pravite gubitak na jednom proizvodu, jer vam on obezbeđuje vezu sa profitabilnim proizvodom i njegovom prodajom.

Primer

Profiti dilera automobila nisu veliki na prodaji novih automobila, već na servisima i dodatnim proizvodima i uslugama. Ali kad ne bi bili uspešni u prvom delu, čak i po cenu gubitaka, ne bi imali mogućnost da zarade u drugom delu. Mala profitabilnost na osnovnom proizvodu se kompenzuje velikom profitabilnošću dopunskog proizvoda ili usluge koji je obavezan deo razmene s kupcem.

Da biste pronašli profit, kao i kod traženja vode, morate da kopate duboko. Retko kad ćete ono što je važno pronaći na površini.

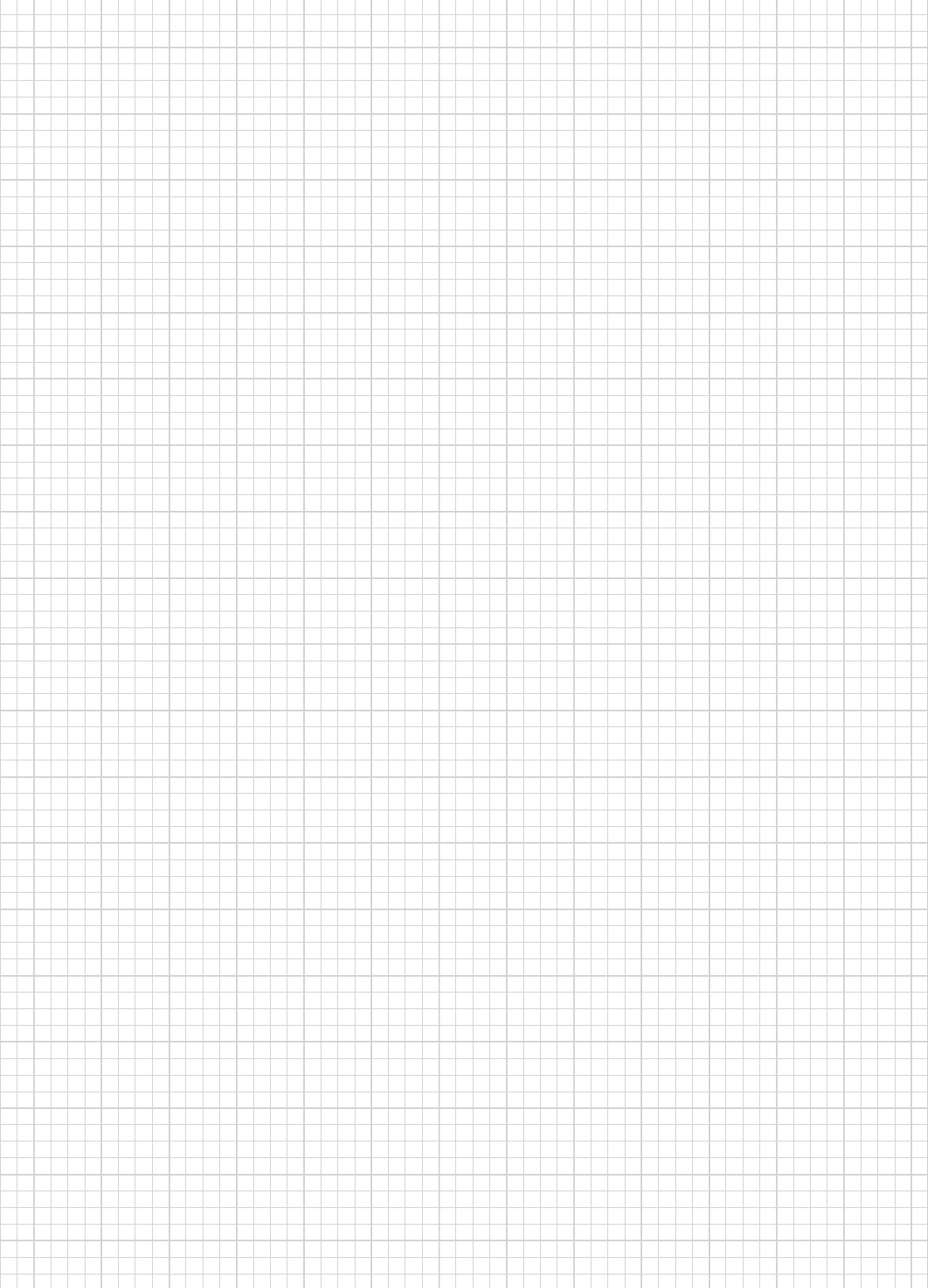
Čak i kad potekne voda sa vašeg izvora, važno je da znamo odakle dolazi i koliko je ima.

Ukupni profit je obično sastavljen od raznovrsnih rezultata na pojedinačnim projektima, tržištima, proizvodima, organizacionim jedinicama, zaposlenima. Profitom možemo da budemo i zadovoljni, a i da nam se učini kako je sve u redu sa biznisom. Međutim, lako se može dogoditi da se taj vidljivi rezultat sastoji od mnogobrojnih visokoprofitabilnih delova sistema, koji su spojeni sa delovima koji prave gubitke. Ponekad, ono što vidimo na površini i što nam se čini zadovoljavajućim, sasvim drugačije izgleda kad ga dublje analiziramo.

Il deo

ELEMENTI PROFITNOG SISTEMA

(Prvi tim)



Često se u sportskoj terminologiji govori o najboljih pet, najboljih sedam ili najboljih jedanaest kad je u pitanju fudbalski tim.

Tim koji je pred vama predstavlja jedanaest najvažnijih igrača u vašem biznisu. Nije bilo lako odlučiti se za jedne, a izostaviti neke druge isto tako važne. Verovatno se s nekima neću složiti u vezi sa spiskom. Ipak smo mi zemlja u kojoj ima mnogo selektora.

Definitivno, kriterijum po kojem sam birao najvažnije faktore, odnosno igrače u biznisu, jeste njihov uticaj na profit.

Želeo sam da vam kroz svoja razmišljanja, primere, brojeve, savete, studije slučaja, na najjednostavniji način približim osnovnu ulogu i kapacitete svakog igrača.

Biznis je timska igra, a suviše često vidim da ne postoje timovi, ne igra se sa jedanaest igrača, već je na terenu samo jedan igrač. Samo on igra i trener (vlasnik) biznisa samo njega forsira. Zamislite izgled takvog tima kad izađe na megdan konkurentu koji igra sa svih jedanaest igrača, s još nekoliko na klupi za rezervne igrače. U takvom odnosu snaga, verovatnoća za pobedu je minimalna.

Zato sam želeo da svima koji upravljaju biznisima u svojim i tuđim kompanijama ukažem i na druge igrače koji donose profit, a koji kako primećujem, vrlo malo igraju. Uz opis svakog igrača, njegove uloge i uticaja na profit, dodao sam i primere, brojke i računice uz koje ćete lakše razumeti važnost svakog igrača i kakav je njegov doprinos ukupnom rezultatu.

Sad sledi prozivka prvog tima – poimence.

Dakle, na голу su **CILJEVI**, potom slede **MODEL PRIHODA** i **TROŠKOVI RADA**, a ispred njih su **ZALIHE**, **CENA KOŠTANJA** i **PRODUKTIVNOST**. Na levom krilu su **POTRAŽIVANJA** i **OBAVEZE**,

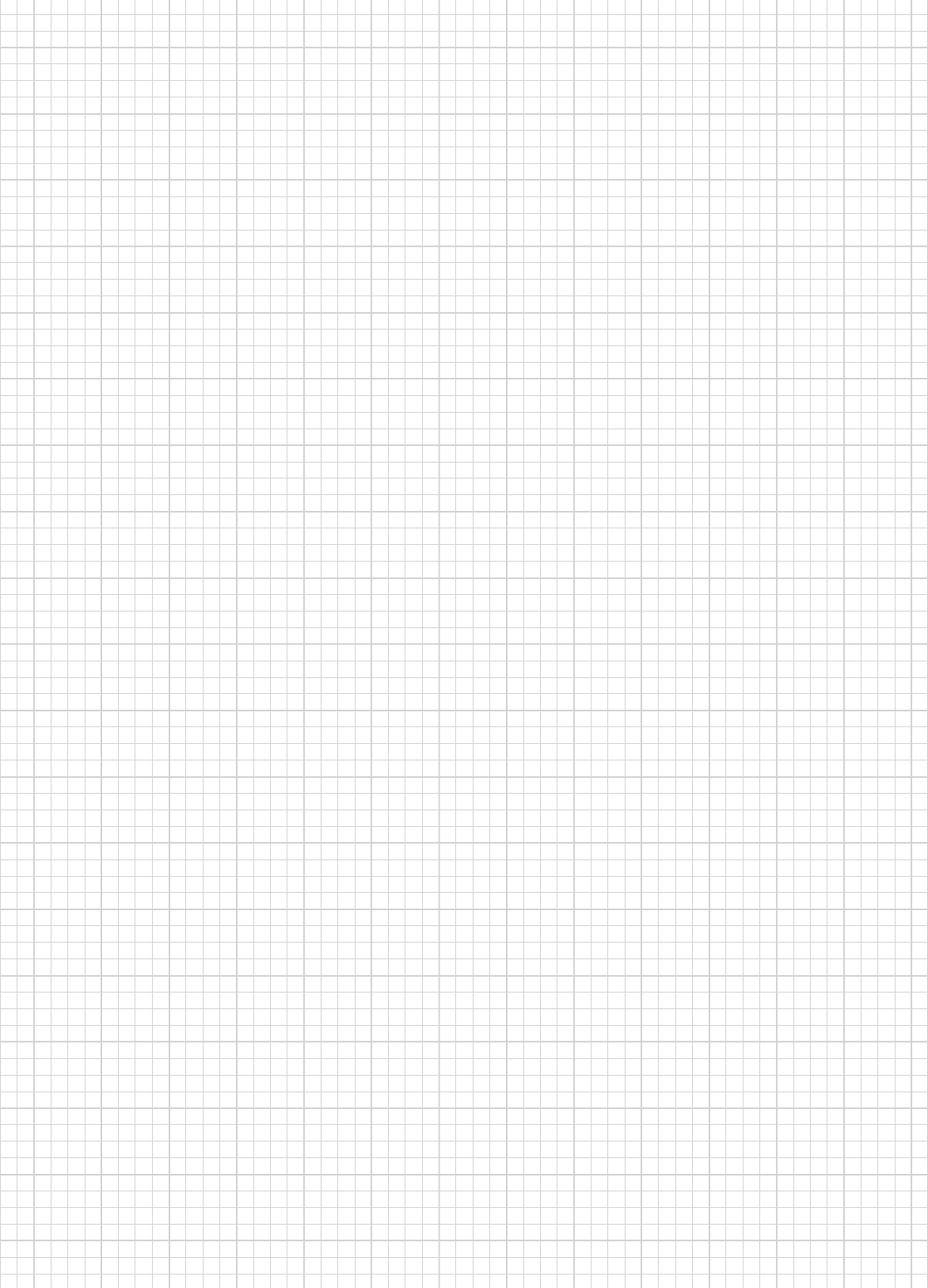
dok je na desnom boku **AMORTIZACIJA**. Biznis treba da bude uvek ofanzivan, tako da su u napadu tri igrača: **CASH FLOW**, **PRODAJNA CENA** i **SISTEM NAGRAĐIVANJA**.

Upoznajte tim koji igra za vas!

2.1. CILJEVI

Da li znate gde ste pošli?

Da li znate kad ste došli?



Kad krenete na bilo koje putovanje, osnovna stvar je da znate kuda ste krenuli. U zavisnosti od izabranog mesta ponećete sa sobom različite stvari.

KAKO CILJEVI UTIČU NA PROFIT?)

Određivanje ciljeva utiče i na vaš profit tako što ne trošite uzalud vreme, energiju i novac radeći pogrešne stvari ili na pogrešan način. U bilansima nigde nećete pronaći troškove koji su nastali usled nepostojanja ciljeva. Niko vam neće naplatiti porez ili kamatu na nejasne ciljeve. Niko vam neće oduzeti dozvolu za rad jer ste bez ciljeva krenuli na put. Ipak, to ne znači da vas nedostatak ciljeva neće koštati. Na razne načine vaš profit će curiti, kao i obično neprimetno i neumitno.

Rupe kroz koje profit curi kad ne postoje jasni ciljevi su:

- neorganizovanost
- nepostojanje jasnog fokusa
- neefikasnost
- sporo donošenje odluka
- prebacivanje odgovornosti
- reklamacije
- sukobi u timu
- gubitak motivacije

KAKO SE KREIRAJU CILJEVI?

Iako mnogi imaju utisak da su odredili ciljeve, vrlo često se ispostavi da su u pitanju samo želje. Cilj mora u sebi da poseduje odlučnost i spremnost na akciju da bi imao snagu. To mu daje sledećih pet karakteristika: