



## **Tematska jedinica 2:**

**Preduzetnička praksa –  
modelovanje preduzeća  
u KKI**

### **Tematska jedinica 2.1.**

**Dizajniranje biznisa za  
KKI: priprema biznis  
plana i pičing**

Autor(i):

**Marília Durão, Augusto  
Neves, Sónia Nogueira,  
Patrícia Remelgado, Sandra  
Fernandes**

Institucija(e):

**Portugalski univerzitet,  
Portugalija**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Ovaj materijal je deo sadržaja nastavnog plana i programa „Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“ za studente osnovnih i master studija umetnosti i humanističkih studija (A&H) i sadrži ukupno 10 tema. Sastavljen je u okviru Erasmus+ strateškog partnerstva „*FENICE - Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje*“.

Sadržaj:

## **Program FENICE**

### **Tematska jedinica 1: Menadžment i preduzetništvo u KKI**

Tema 1.1. Razumevanje KKI. Međusektorska saradnja.

Tema 1.2. Kreativnost i inovativnost. Odgovornost i etičko ponašanje

Tema 1.3. Kulturne politike i institucije. Intelektualna svojina

Tema 1.4. Preduzetnički način razmišljanja i procesi.

### **Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa - Modeliranje KKI preduzeća**

**Tema 2.1. Dizajniranje poslovanja za KKI: priprema biznis plana i pitching biznis**

Tema 2.2. Ka vrednosti: Ekonomska, tržišna i kulturna procena proizvoda i usluga u KKI

Tema 2.3. Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI

Tema 2.4. Poslovni modeli, sistemi, partnerstva

Tema 2.5. Menadžment: upravljanje timom i promenama u KKI

Tema 2.6. Finansiranje. Mogućnosti i rizici

Više informacija možete pronaći na: <http://www.fenice-project.eu>

Deklaracija o autorskim pravima:



Delo je licencirano pod međunarodnom licencom Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Imate pravo da:

- delite — kopirajte i redistribuirajte materijal u bilo kom mediju ili formatu
- prilagođavate — menjate, modifikujete i nadograđujete materijal

pod sledećim uslovima:

- Atribucija - morate spomenuti, linkovati materijal za licencu i navesti da li su izvršene izmene. To možete učiniti na bilo koji razuman način, a da ne sugerišete davas davalac licence podržava ili da podržava vaš način upotrebe ovog materijala.
- Upotreba u nekomercijalne svrhe — materijal se ne može koristiti u komercijalne svrhe.
- Deljenje sličnog materijala (ShareAlike) — ako menjate, modifikujete ili nadograđujete materijal, morate da prikazete svoj doprinos pod istom licencom kao i original.

## Sadržaj

Opis nastavnog plana .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ciljevi modula.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ciljne grupe .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Stečena znanja i veštine nakon završetka modula.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Metode obuke.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1 Šta je biznis plan?.....	8
1.1 Zašto kreirati biznis plan?.....	8
1.2 Šta je dobar biznis plan? Kako ga uspešno implementirati?.....	9
1.3 Kako napraviti biznis plan?.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4 Biznis plan i KKI .....	15
2 Prodajte svoju ideju: napravite <i>pitch</i> !.....	17
2.1 Kako napraviti efikasan <i>pitch</i> ? .....	17
2.2 Kako prezentovati savršen <i>pitch</i> ? .....	18
2.3 Vrste <i>pitch</i> -a .....	20

## O modulu

---

### Opis nastavnog plana

Ova tema uvodi koncept biznis plana kao smernica putem kojih se sistematizuje poslovanje, detaljno opisuju operativni i finansijski ciljevi poslovanja, određuje održivost poslovne ideje i usmerava donošenje odluka. S obzirom na relevantnost biznis plana pri pokretanju biznisa, koji je ključan za uspeh poduhvata u bilo kojoj oblasti delatnosti, pa tako iu KKI, posebna pažnja se poklanja sadržaju/ključnim delovima biznis plana: proizvodima i uslugama. (predlogu vrednosti, ključnim aktivnostima, resursima), upravljanju i kontroli, partnerstvima, analizi tržišta, marketinškoj strategiji i finansijskom planiranju (predviđeni prihodi i troškovi, potrebe za finansiranjem). Uzimajući u obzir važnost tehnika komunikacije u poslovnom kontekstu, govoriće se ulozu *pitching*-a poslovne ideje. Studentima će biti predstavljeni važni saveti i posebne smernice o tome kako da pripreme i prezentuju *pitch* potencijalnim investitorima.

### Ciljevi modula

Ciljevi modula:

- Omogućiti studentima da razviju menadžerske veštine ključne za KKI,
- Poboljšati preduzetničke veštine studenata
- Upoznati studente sa važnim aspektima samozapošljavanja u KKI; poput lične promocije u on-line okruženju, organizovanja umetničkih ivenata i umetnička istraživanja

### Ciljne grupe

Ovaj modul je namenjen:

- Studentima osnovnih i master studija umetnosti i humanističkih nauka (A&H) koji žele da pokrenu samostalan biznis i upravljaju kreativnim timovima u okviru svojih karijera.
- Studentima interdisciplinarnih nauka

### Stečena znanja i veštine nakon završetka modula:

Nakon završetka ovog modula, moći ćete da:

- Razvijete modele kreativnog poslovanja, kao što je strateško planiranje i preduzetničke inicijative, inovativne metode privlačenja sredstava, upravljate i razvijate partnerstvima sa različitim zainteresovanih strana, upravljačkim strukturama kreativnih preduzeća itd.
- Diskutujete o inovativnim procesima u KKI kao otvorenom, interaktivnom i kolaborativnom procesu za razliku od tradicionalnih modela inovacija u umetnosti
- Da identifikujete nove mogućnosti u okviru društvenih i poslovnih problema i osmislite poslovna rešenja, a da istovremeno obezbedite izvore prihoda koji ostvaruju finansijsku održivost
- Da opravdate potrebu za biznisom i demonstrirali odgovornost redovnim merenjem učinka i impakta.

## Metode nastave

Nastavni plan je zasnovan na modelu iskustvenog učenja (ETL)<sup>1</sup> i njegov sadržaj prati glavne faze koje su definisane u nastavku. Nastavnici će prilagoditi redosled i kombinaciju aktivnosti prema specifičnostima grupe studenata:

### 1. faza 1. Motivacija (Zašto?)

- Motivacione video priče iz stvarne prakse
- Grupne ili diskusije u parovima
- Subjektivni kvizovi praćeni samoocenjivanjem ili ocenjivanjem od strane kolega
- Virtuelni izleti (aktivnosti posmatranja)
- Jednostavni projekti unutar grupe (povratne informacije od instruktora i kolega)

### 2. Faza 2. Stručnost (šta?)

- (Video) predavanje – modeli, činjenične informacije, teorijska osnova
- Čitanje (udžbenici, časopisi, članci, veb stranice)
- Video demonstracije
- Samostalno istraživanje i primena teorijskih modela (jednostavna kvantitativna ili kvalitativna istraživačka pitanja)
- Objektivni testovi (kvizovi)

### 3. Faza 3. Koučing (Kako?)

- Studije slučaja
- Problemi - samostalno učenje
- Pojedinačni (pisani ili usmeni) izveštaji

---

<sup>1</sup> Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

- Reflektivni eseji
- Virtualne diskusije table za rešavanje problema

#### 4. Faza 4. Evaluacija (šta ako?)

- Subjektivni ispiti
- Kratki pojedinačni (ili grupni) istraživački projekti
- Grupne ili pojedinačne simulacije konkurencije (polaznici vode virtualno poslovno preduzeće - analiziraju određeno tržište, strategije promocije, određuju cene, identifikuju konkurentske prednosti...)
- Studentske prezentacije rešenja za malo komplikovanija pitanja (prilika da polaznici pokažu sopstvene snage i talente – uključivajući muziku, umetnost, tehničke veštine ili stručno znanje...)
- Brainstorming, igranje uloga, takmičenja, igrice

# Sadržaj



# 1 Šta je biznis plan?

---

Biznis plan je dokument koji detaljno opisuje poslovanje i način na koji se ono vodi. Treba da sadrži najpotpunije moguće informacije i da bude napisan jednostavnim, ali profesionalnim, tačnim i pažljivim jezikom koji mogu da razumeju treća lica (Finch, 2013; Saraiva, 2015). Biznis plan je konstruisan da ispuni dva glavna cilja.

1. Usmerava rad preduzetnika, primoravajući ga da razmišlja o najbitnijim aspektima izgradnje poslovanja.
2. Predstavlja projekat mogućim investitorima, pružajući važne pokazatelje poslovanja.

Dovoljno je reći da biznis plan treba da pokaže strukturu koja je izgrađena da bi posao uspeo. Međutim, i pošto sadrži složene i vrlo tehničke detalje, dokument mogu sastaviti i vlasnici preduzeća uz pomoć profesionalaca iz odgovarajućih oblasti, kao što su finansijski, marketinški stručnjaci, ili projektni menadžeri.

## 1.1 Zašto kreirati biznis plan?

Postoji nekoliko prednosti koje doprinose važnosti izrade biznis plana. Neki od najbitnijih uključuju: on predstavlja instrument smanjenja rizika; on je instrument komunikacije između preduzetnika i same poslovne ideje; nakon izrade, biznis plan može da ukaže na nove načine poslovanja; predstavlja prostor gde greške „manje koštaju“; i instrument je komunikacije između preduzetnika i njegovih partnera. Tabela 1 prikazuje njegove prednosti.

Tabela 1. Benefiti biznis plana.

<b>Benefiti biznis plana</b>	<b>Karakteristike</b>
Instrument je smanjenja rizika	Izradom biznis plana, preduzetnik studira održivost proizvoda u svim aspektima
Instrument je komunikacije između preduzetnika i same poslovne ideje	- da, instrument razmišljanja o kompaniji: da li je ovo vredno truda?  - Da li je to posao o kome sam sanjao?  - Predstavlja način procene poslovne ideje
Nakon izrade, biznis plan ukazuje na nove načine poslovanja	Ovo uključuje čak i odustajnje od poslovne ideje
Predstavlja prostor gde greške manje koštaju	Bilo na računima ili papiru

Instrument je komunikacije između preduzetnika i njegovih partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partneri</li> <li>- saradnici</li> <li>- investitori</li> <li>- banke</li> <li>- promocije vlade i finansijske agencije</li> <li>- itd.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Finch (2013) i Saraiva (2015)

### Da rezimiramo...

...biznis plan treba da bude sastavljen tako da identifikuje sve mogućnosti i pretnje, a da u isto vreme podržava odluke koje je potrebno doneti radi postizanja uspeha. Takođe bi trebalo da predstavlja instrument koji omogućava preduzetniku da sažme informacije sa tržišta – bilo da se radi i o njemu samom; da podigne svest među partnerima i investitorima; i proceni različite (kontekstualne) uticaje okoline na novi biznis, što će omogućiti da se njegov rizik minimalizuje.

## 1.2 Šta je dobar biznis plan? Šta definiše njegovu uspešnu implementaciju?

Biznis plan će biti teško proceniti i/ili implementirati ako nije jednostavan, objektivan, realističan i potpun – mora da ponudi superviziju i posvećenost implementaciji poslovne ideje.

### Uzimajući u obzir sve ovo, važno je odgovoriti na nekoliko jednostavnih pitanja (Finch, 2013; Saraiva, 2015)

→ Da li je plan jednostavan? Da li ga je lako razumeti i sprovesti u delo? Da li prenosi svoj sadržaj na lak i praktičan način?

Time će biznis plan moći da razume ko god da ga čita, bilo da se radi o kupcu ili čak budućem poslovnom partneru.

→ Da li je plan objektivan? Da li su njegovi ciljevi konkretni i merljivi? Da li uključuje konkretne radnje i aktivnosti, rokove, odgovorna lica i detaljni budžet?

Na taj način se plan odvija u skladu sa onim što je definisano. Stoga, čak i ako stvari ne idu baš po planu, vlasnici preduzeća mogu da zadrže svoj fokus i motiv koji ih je i učinio preduzetnicima.

→ Da u sebi sadrži realan i dobro utemeljen finansijski model?

Ovo postaje posebno bitno u situacijama kada vlasnici preduzeća pokušavaju da dođu do sredstva ili poslovnih partnera. Ako primete nedoslednost u biznis planu, možda se neće želiti da investiraju u tu poslovnu ideju.

→ Da li je plan realističan? Da li uključuje sve neophodne elemente?

Neki biznis planovi uključuju ideje koje je teško sprovesti u delo, što ne znači da ih je nemoguće postići. Stoga, biznis plan treba da bude logičan i temeljan, i da omogućiti svima da veruju u poslovnu ideju.

### 1.3 Kako da napravim biznis plan?

Uopšteno govoreći, biznis plan prati određenu strukturu, koja može manje-više da bude prilagođena svakom preduzetniku Glavne faze izrade biznis plana su (Finch, 2013):

1. Rezime
2. Istorijat kompanije i/ili promotera
3. Proučavanje tržišta
4. Pozicioniranje projekta
5. Analiza proizvoda i projekta
6. Komercijalna strategija
7. Upravljanje i kontrola poslovanja
8. Potrebna investicija
9. Finansijski model i projekcije

#### Rezime

---

Rezime predstavlja prvo poglavlje biznis plana, iako se može napisati i na kraju kada se prikupe sve relevantne informacije

U pitanju je verovatno najvažniji deo biznis plana jer predstavlja prvi susret investitora sa vašom idejom I može od početka da odredi ineresovanje za nju. Drugim rečima, ako nije jasan i interesantan, investitor možda neće poželeći da pročita ostatak plana.

U idealnom slučaju, trebalo bi ga sažeti u ne više od 500 reči (ovo će biti detaljnije objašnjeno u narednim poglavljima). Takođe treba uzeti u obzir da tih nekoliko stranica rezimea treba da sadrži najmoćniju i najosnovniju poruku celog dokumenta. Zbog toga treba koristiti samo najvažnije brojke da bi prezentacija projekta bila što upečatljivija.

## Ne zaboravite!

Ključne tačke rezimea:

- Naziv biznisa i područje aktivnosti
- Misija kompanije
- Obim poslovanja i potencijalno tržište za njene proizvode
- Zašto je vaš predlog inovativan i odgovarajući? (kakvu vrednost nudi?)
- Koji resursi - ljudski i finansijski, su neophodni za početak poslovanja?
- Vremenski okvir za očekivani profit
- Prednosti i mane projekta
- Reference i iskustvo autora plana za ovaj projekat

## Istorijat kompanije i/ili promotera

---

Neophodno je predstaviti istoriju kompanije ili poslovno iskustvo preduzetnika. Istorijat takođe treba da sadrži informaciju o tome kako je nastala ideja o projektu kao i sama kompanija.

Kada pišete o istorijatu, obratite pažnju na sledeće:

- Kako je došlo do projekta i kako je implementiran u kompaniju. Da li se radi o novoj kompaniji, i zašto je stvorena;
- Na koji način će prethodno iskustvo preduzetnika doprineti uspehu projekta= Da li imaju iskustva u upravljanju? Da li dobro pozanaju konkretnu poslovnu oblast? → ovim se naglašava vrednost preduzetnika;
- Koje su prednosti i mane projekta iz perspektive promotera? → svaki od preduzetnika prezentuje kratku analizu projekta i daje svoje viđenje.

Pored naziva, pravnih aspekata i sl., kompaniju suštinski definiše misija njenog poslovanja. To je na neki način polazna osnova za definisanje osnovnih ciljeva preduzeća.

Stoga izjava o misiji predstavlja globalnu deklaraciju kojom se definišu opšti ciljevi kompanije, menadžmenta i definišu opšti pravci razvoja.

Osnovna svrha ove izjave je da pruži odgovor na pitanje: „zašto ova kompanija postoji?“, kao i da zaposlenima i partnerima pruži jasan uvid čime se kompanija bavi, poboljšajući njene dugoročne ciljeve, i objasni kako će se njeno poslovanje usmeriti ka postizanju tih ciljeva.

## Studija tržišta

---

Tržište je „arena“ na kojoj će se realizovati planovi kompanije. Veoma je važno definisati tržište novog proizvoda u smislu veličine, faze razvoja, tipova kupaca i konkurenata.

### **Koliko kupaca ima i kakav je njihov uticaj na tržište?**

Veličina tržišta ili godišnja potrošnja proizvoda biće definisana imajući u vidu obim projekta koji se razmatra. Veličina tržišta se može proceniti nivoom potrošnje proizvoda u datom gradu, zemlji, grupi zemalja ili širom sveta ili, sa druge strane, u dobro definisanim segmentima kupaca sa određenim karakteristikama.

U međuvremenu, ako pokušate da definišete i opišete hipotetičko tržište za proizvod koji još ne postoji, u potpunosti ćete zavisiti od prognoza. Ove prognoze se mogu zasnivati na potrošnji istog proizvoda u nekom drugom gradu ili zemlji ili, čak, na potrošnji segmenta tržišta sa vrlo specifičnim karakteristikama.

Ovde je cilj utvrditi veličinu, fazu razvoja i karakteristike onih koji su potencijalno zainteresovani da kupe novi proizvod ili uslugu. U isto vreme, ova faza omogućava da se identifikuje i definiše profil konkurencije. U ovoj fazi biznis plana, i ukoliko obim projekta to dozvoljava, kompanija može da koristi podršku profesionalaca ili kompanija koje su specijalizovane za analizu tržišta.

## **Gde možete pronaći relevantne, konkretne i verodostojne podatke?**

U slučaju kada vam nije potrebna pomoć drugih da biste proučili tržište, možda možete pronaći bitne, konkretne i verodostojne podatke na sledeći način:

- Konsultujte poslovna udruženja i druge organizacije koje analiziraju i prate relevantna tržišta za vašu ideju/proizvod.
- Potražite specijalizovane publikacije.
- Potražite javne informacije o tom tržištu i kompanijama koje posluju na tom tržištu (od finansijskih stručnjaka).

## **Ne zaboravite!**

Osnovna analiza tržišta je neophodna iz dva razloga

- da potkrepi osnovnu održivost ideje/proizvoda;
- da prenese znanje promotera o tržištu, kao jednom od najosnovnijih faktora za potencijalne investiture:

## **Pozicioniranje projekta**

---

Važno je da biznis plan opisuje trenutni status projekta, najnovije komercijalne rezultate i već postignute ciljeve. Ove informacije imaju za cilj da uliju poverenje investitorima, pokazujući im da je projekat već u razvoju i da već postoje zadaci koji su uspešno realizovani u granicama očekivanja.

U slučajevima kada nema komercijalnih rezultata (jer proizvod ili usluga još nisu komercijalizovani, tj. kada govorimo o start-up planu), očigledno nije moguće bazirati kredibilitet na osnovu rezultata kompanije.

U tom slučaju, neophodno je da se akcenat stavi na iskustvo samih osnivača (npr. iskustvo u prethodnim poslovima), kao i na njihovu sposobnost da preuzmu rizike koji proizilaze iz onoga što predlažu da urade i sprovedu definisane planove.

## **Proizvod i analiza projekta**

---

U ovoj fazi, morate da predstavite jedinstvenu ponudu vrednosti projekta. U tom procesu, neophodno je da imate u vidu četiri aspekta: prezentaciju proizvoda/usluge; rezime aktivnosti koje treba razviti; kritične tačke u razvoju projekta; i opis procesa proizvodnje/pružanja usluga

### **Prezentacija proizvoda/usluge**

U ovoj fazi treba da odgovorite na pitanja koja se odnose na „šta je proizvod ili usluga“ i „zašto će ga svi kupiti“. Takođe morate da odlučite da li će vaš proizvod/usluga biti okarakterisan stavkom „privlačenje tržišta“ (*market pull*) ili „guranje proizvoda“ (*product push*).

Proizvod koji privlači tržište - The "Market Pull" – je proizvod koji nastaje kao rezultat identifikovanja potrebe na tržištu koja nije ispunjena; dok "Product Push" nastaje kao rezultat izuma ili razvoja proizvoda za koji se traži odgovarajuća primena.

### **Rezime aktivnosti**

U ovom trenutku morate opisati razvojne faze projekta, a posebno glavne ciljeve koji su već postignuti.

Sve aktivnosti neophodne za lansiranje proizvoda takođe moraju biti opisane, kao i sve ono što je neophodno za njihovo ostvarenje. Veoma je važno biti realan i uzeti u obzir sve potencijalne poteškoće, kako bi se ove činjenice pravilno pretočile u finansijske projekcije.

Takođe se mora uzeti u obzir i vreme za svaku aktivnost, sa i bez ograničenja, a njihov se zbir može smatrati efektivnim vremenom. Važno je uvek uračunati i dodatno vreme i trud (20% od ukupnog vremena) za nepredviđene probleme i odstupanja - takozvana marža rizika implementacije.

### **Kritične tačke u razvoju projekta**

Treba imati u vidu kritične aspekte razvoja projekta, odnosno aspekte koji mogu usloviti njegov razvoj. Ovo bi trebalo da omogući promoterima da pripreme (bilo u pisanoj formi ili ne) plan za vanredne situacije (tj. načine postupanja u neočekivanim situacijama) kako bi se rizici projekta sveli na minimum.

### **Opis procesa proizvodnje/pružanja usluga**

Neophodno je razraditi detaljan opis svih bitnih komponenti za *start-up* i/ili pokretanje projekta i njegovo trajanje tokom vremena. Istovremeno, strategije treba birati u odnosu na potrebu da se postigne dovoljno visok nivo proizvodnje i kvaliteta koji bi zadovoljio kupce.

U ovom trenutku potencijalni investitori će želeći da znaju da li je postignut dobar kompromis između potrebnog kapitala i izabranih rešenja i da razmotre da li ova rešenja mogu dovesti do problema u proizvodnji i snabdevanju važnim sirovinama/resursima u trenutku kada kompanija počinje sa radom.

## Komercijalna strategija

---

Ova faza predstavlja demonstraciju kako će kompanija predstaviti svoj projekat tržištu. Sastoji se od dve faze: utvrđivanja cene proizvoda; i razrade procesa prodaje (marketing).

### **Korak 1: Odredite cenu proizvoda.**

Ako kreirate potpuno novi proizvod, ovaj proces će biti teži. Međutim, moguće je odrediti cenu na osnovu dodatne vrednosti koju će proizvod ponuditi vašem potrošaču.

### *Kako odrediti cenu?*

Objedinjavanjem svih troškova povezanih sa proizvodnjom, marketingom i distribucijom proizvoda na jediničnoj osnovi stvarate minimalnu vrednost proizvoda.

Iz te vrednosti onda morate utvrditi konačnu vrednost na osnovu tipičnih tržišnih marži ili analize dodate vrednosti iz stanovišta kupca.



## **Korak 2: Proces prodaje (Marketing)**

Ovaj korak treba da počne čim završite sa kreiranjem operativnih komponenti i odredite cenu.

U ovom kontekstu, marketing deluje kao proces kojim se identifikuju i kvantifikuju potrebe klijenata i definiše jasna strategija za njihovo zadovoljenje, uključujući, ako je to moguće, profesionalce sa iskustvom u ovoj oblasti.

Nakon definisanja marketing strategije, treba definisati i implementirati prodajni ciklus i kanale koji su osnova procesa komunikacije sa potencijalnim kupcem.

Plan se sastavlja kako bi sagledli sve predviđene radnje, prodaju, distributere, agente, razne savete i produkciju adekvatnog medija za oglašavanje.

## **Menadžment i kontrola poslovanja**

---

Tokom razrade ove faze, morate imati na umu da potencijalnim investitorima morate pokazati da će posao biti pod adekvatnom kontrolom od njegovog samog početka.

Neophodno je redovno pisati izveštaje, koji su jednako korisni za upravu kompanije, kao i za ostale korisnike (revizori, poreski inspektori i banke). Naime, veoma često se dešava da MSP obezvređuju ovu vrstu dokumentacije, ograničavajući se na minimalne zakonske zahteve. Pokušajte da to izbegnete!

Adekvatan sistem upravljanja i kontrole – prilagođen veličini svake kompanije – je suštinska komponenta vrednosti same kompanije i/ili projekta upravo zbog činjenice da menadžeri nove kompanije moraju znati da odrede pokazatelje uspeha za svaki od sektora kompanije.

Pored toga, sektorima treba naložiti da prikupljaju relevantne informacije u odgovarajućim intervalima i da ih predstavljaju na jednostavan, ali relevantan način, kako bi sve što se dešava u bilo kom trenutku bilo razumljivo. Ove informacije, koje moraju biti jasne i jednostavne za korišćenje, treba da omoguće pravovremeno preduzimanje radnji za ispravljanje grešaka kada je to neophodno

Tri osnovne oblasti u kojima je kontrola neophodna od samog početka i na koje treba usredsrediti najveću pažnju su:

- prodaja
- proizvodnja
- finansijski podaci

## Neophodne investicije

U ovom trenutku je neophodno obezbediti informacije i savete o potencijalnim finansijskim strukturama. Ako tražite investicije, glavne dostupne opcije su finansiranje vlasničkim kapitalom (od promotera ili trećih strana kao što su različiti investitori) ili finansiranje dugovanjima i različite oblici duga: obveznice, kratkoročni i dugoročni zajmovi, komercijalni zapisi, itd.

---

### **Ne zaboravite!**

Prilikom odabira potencijalnih načina finansiranja, neophodno je precizirati osnovne finansijske izdatke, kao i sredstva za kupovinu prostora, opreme i druge vrste početnih ulaganja.

Pored toga, treba precizirati period finansiranja i odrediti da li ova investicija može da se odvija u fazama ili se ide na paušalni iznos + modalitet otplate. Takođe je neophodno utvrditi i deo finansiranja koji obezbeđuju promoteri.

## Finansijski model i projekcije

---

Osnovne finansijske projekcije (projekcije prodaje, toka novca i profitabilnosti) predstavljaju poslednji vitalni element u određivanju održivosti i atraktivnosti ideje kada su u pitanju partneri i potencijalni investitori.

### **Projekcije prodaje**

Imajući u vidu informacije iz prethodnih poglavlja o tržištu i poslovnoj strategiji, projekcije prodaje treba da ukažu na očekivani obim potražnje i rast tržišta.

### **Projekcije novčanih tokova**

Projekcije novčanih tokova procenjuju mesečnu neto gotovinsko stanje na osnovu primanja, plaćanja i predviđenih troškova u prethodnim delovima. Svrha ovoga je da se investitori uvere da će kompanija biti u mogućnosti da finansira svoje poslovanje, a da na nju ne utiču previše uslovi plaćanja kupaca.

### **Projekcije rentabilnosti**

Kada vrednost prihoda premaši vrednost troškova, preduzeće počinje da ostvaruje profit. Investitori će želeći da znaju kakvo je stanje upravo sa ovom stavkom i u kojoj fazi razvoja projekta mogu da se oslone na nju, kako bi procenili da li im je posao dovoljno primamljiv.

Kako bi biznis plan bio što potpuniji, potrebno je razraditi različite opcije rentabilnosti, na osnovu različitih projekcija varijabilnih troškova. Cilj je da se investitori upoznaju sa graničnim situacijama iza kojih posao više nije održiv (analiza osetljivosti).

## 1.4 Biznis plan i KKI

Poznato je da preduzeća u oblasti KKI često uspevaju da odole neprestalnim zahtevima kada su u pitanju finansije i razvoj. Takva situacija je često povezana sa zahtevom poslovnih ljudi u ovim firmama da istovremeno nadgledaju inventivnu stranu trgovine i složen skup veza sa artikulisanim lancem vrednosti (Landoni, P. et al., 2020).

Uzmimo, na primer, kompanije iz filmske i muzičke industrije. One su deo složene organizacije veza i često stupaju u interakciju sa proizvođačima, studijima, trgovcima i dobavljačima novčanih sredstava. Ipak, vizionari u ovim firmama se obično vode inventivnošću, pa ih, kao što je svima poznato, više otvoreni za inventivnija gledišta na na trgovinu, nedostatke u sposobnostima upravljanja, kao i zajednički jezik koji bi im omogućio efektivno povezivanje sa različitim partnerima (Landoni, P. et al., 2020).

U tom kontekstu, problemi u vezi sa definisanjem poslovnog modela u KKI mogu se pojaviti usled sledećih okolnosti:

- Kada postoji potreba za stalnim inovacijama, tokom nekoliko faza životnog ciklusa poslovanja - Ovo može prouzrokovati periodično menjanje pritiska u skladu sa tržištem, ali ne u skladu sa procesom stvaranja kulturnih proizvoda i usluga; ili,
- Nedostatak i/ili nerazumevanje jezika koji se koristi u kulturnom sektoru - Kulturne i umetničke organizacije često potvrđuju da nisu preduzeća – stoga je teško primeniti poslovna pravila;

Proces preduzetništva je malo drugačiji kada su u pitanju preduzetnici u KKI, pošto oni imaju drugačiji profil, motivaciju i ciljeve od „tradicionalnih“ preduzetnika. Stoga, jedan od načina na koji bi se ovo pitanje moglo rešiti leži u mogućoj inovaciji struktura samih poslovnih modela (Schiuma & Lerro, 2017). Drugi može nastati iz otvorenih inovacijskih procesa ili čak i putem procesa stvaranja poslovnih prilika (Werthes, Mauer, & Brettel, 2018).

*Uradite vežbu 1: Važnost biznis plana*

*Tematska jedinica 1: Biznis plan*

## 2 Prodajte svoju ideju: napravite *pitch*!

---

Pitch je brza prezentacija, obično napravljena sa ciljem da „prodamo“ ideju određenoj osobi (Amaral, 2019). Pitch je takođe kratka i direktna prezentacija koja ima za cilj da proda ideju vašeg startapa potencijalnom investitoru.

Kada se pripremate i prezentujete *pitch*, važno je istaći najrelevantnije aspekte vaše kompanije, kao što su (Amaral, 2019):

- Koji problem želite da rešite?
- Kakvo je tržište?
- Po čemu se vaša kompanija razlikuje od drugih?
- Ko su profesionalci koji čine vaš tim?

Zvuči kao prilično jednostavan zadatak, zar ne? Ali izrada *pitch*-a iziskuje mnoga pitanja, kao što je i mogućnost da na jasan i objektivan način objasnite svoj predlog vašim potencijalnim investitorima i kako tačno planirate da iskoristite kapital koji biste dobili. Ali kako napraviti efikasan *pitch*?

### 2.1 Kako napraviti efikasan *pitch*?

Kada pravite savršen pitch, trebalo bi da znate tačno šta planirate da uradite. Treba da definišete sve korake vašeg startup-a i kakva vam je investicija potrebna. Stoga je neophodno da jasno objasnite problem i predložite rešenje koje pokušavate da primenite na tržištu. U tom smislu, ključno je da veoma dobro proučite tržište kome pripada vaše preduzeće; da se upoznate sa glavnim parametrima kompanija poput vaše i, ako je moguće, da ponudite ohrabrujuće brojeke; da napravite dobar prateći materijal koji će pomoći i vama i ali i vašoj publici u vreme pitch-a; kao i da uvek budete objektivni! (! (Amaral, 2019; Stell, 2006)

Znati šta ne treba raditi je takođe odličan način da započnete *pitch*. Najčešće greške prilikom izlaganja su: nepripremljenost, loše definisan problem i nedostatak objektivnosti. Rešenje za nepripremljenost je možda očigledno, ali možda nije tako lako pripremiti se za ovakvu prezentaciju. Na primer, potrebno je mnogo istraživanja. Dakle, dobro proučite tržište kome

pripada vaš startup, kao i njegovu ciljnu publiku. Upoznajte se sa svojom kompanijom temeljno i proučite ključne cifre; ovo je od suštinskog značaja (Amaral, 2019; Stell, 2006).

Da biste izbegli loše definisanje problema, morate biti sigurni da znate kako opisati problem koji vaš startup predlaže da reši. Nije uvek lako pronaći jasno rešenje čak i kada je problem očigledan, posebno ljudima koji se ne bave ovom poslom ili koji nisu iskusili ovu vrstu problema. Da biste se pozabavili nedostatkom objektivnosti, trebalo bi da pripremite pitch koji prelazi pravo na stvar. Nemojte odlagati! Da biste to uradili, važno je da se organizujete i dobro strukturirate svoju prezentaciju. Prvo, utvrdite ključne tačke svog *pitch*-a (problem, rešenje, tržište, itd), a zatim smislite priču koja ih povezuje pravilnim redosledom koji ste vizualizovali (Amaral, 2019; Stell, 2006).

## 2.2 Kako prezentovati savršen *pitch*?

Uspešan *pitch* se može strukturirati sledećim koracima (Amaral, 2019; Stell, 2006):

- **Korak 0:** Lična prezentacija preduzetnika(a).
- **Korak 1:** Predstavite kontekst kome pripada vaša poslovna ideja i objasnite da u tom kontekstu postoji „veliki“ problem koji još uvek nije (dobro) rešen.
- **Korak 2:** Predstavite svoj proizvod ili uslugu.
- **Korak 3:** Predstavite svoju poslovnu strategiju kojom ćete prodati proizvod (uslugu) što je moguće profitabilnije.
- **Korak 4:** Predstavite očekivane finansijske rezultate (prihodi, profit, neto novčani tok) u narednih pet godina.
- **Korak 5:** Predstavite investicione potrebe i način na koji nameravate da upotrebite resurse.
- **Korak 6:** Sačuvajte svoje konkurentske/komparativne prednosti za kraj.

U nultom koraku preporučljivo je lično predstaviti same preduzetnike. Imajte na umu da kada prodajete neku ideju ljudima, gotovo je neophodno im reći svoje ime. Međutim, ukoliko je iskustvo preduzetnika u ovom poslovanju nevažno ili ga on gotovo i nema, najbolje je počete sa korakom 1.

Tokom 1. koraka, treba da predstavite kontekst u koji se vaša poslovna ideja uklapa i objasnite da u stvarnosti postoji „veliki“ problem koji još nije (dobro) rešen. Tokom dužih prezentacija (10 ili 15 minuta) možete dati više detalja, objašnjavajući rešenje problema i zašto do sada nije (dobro) rešen. Cilj u ovoj fazi je dobiti četiri „da“ od investitora: Da, kontekst postoji. Da,

postoji problem u tom kontekstu. Da, problem je "veliki". Da, problem nije (dobro) rešen. Do ovog trenutka „da“ su "bez uzvika". Investitor može pomisliti: To je dobro. Znam to.

Tokom sledećeg koraka (korak 2) vreme je da predstavite svoj proizvod ili uslugu. Ovde je cilj da dobijete „peto da“: Da, vaš proizvod (usluga) je idealan za (dobro) rešavanje problema! Podsetnik: *pitch-lift* je super-sažeta verzija koraka 1 i 2.

Ako predstavljate svoju poslovnu strategiju kako bi prodali proizvod (uslugu) što je moguće profitabilnije, stigli ste do koraka 3. U idealnom slučaju, možete dobiti „šesto i sedmo da“ od investitora: Da, strategija ima smisla. Da, ideja deluje prilično profitabilno!

Shodno tome, tokom koraka 4 treba da predstavite očekivane finansijske rezultate (prihod, profit, neto novčani tok) za narednih pet godina. U ovom trenutku, vi i vaša ideja morate izgledati pouzdano u očima investitora. Stoga je preporučljivo predstaviti tri scenarija za finansijske rezultate: jedan optimističniji, jedan realan i jedan pesimistički. Ako budete uspešni u ovome, trebalo bi da dobijete i „osmo da“: Da, ove projekcije imaju smisla. A to takođe može značiti: Da, ovo deluje kao odlična prilika za investiranje!

U petom koraku vreme je da predstavite kakva vrsta investicije vam je potrebna i način na koji nameravate da koristite ta sredstva. Naglasite da nije samo novac neophodan za ispunjenje ove poslovne ideje, već i da su veštine koje će investitor(i) doneti ključne za njegov razvoj. Shodno tome, ovde je cilj dobiti „deveto da“ od investitora(a): Da, investicija ima smisla!

U šestom i poslednjem koraku, morate istaći koje su konkurentske/komparativne prednosti takvog poslovnog poduhvata. Stoga je važno predstaviti prave informacije kako bi investitor pozeleo da uloži u vas. Takođe je važno razjasniti da postoje i drugi „detalji“, kao što su: tim preduzetnika - kompetentni ljudi koji mogu da sprovedu ponuđenu poslovnu strategiju, patenti, već utvrđena partnerstva, renomirani klijenti koji mogu olakšati novu prodaju itd. U ovom trenutku, važno je zatvriti prezentaciju pokazujući da je kompanija na dobrom putu, a da pri tom pokušate da dobijete konačno i „deseto da“ od investitora: Da, to je odlična prilika za investiranje i želim da razgovaram sa ovim ljudima lično!

## 2.3 Vrste *pitch*-a

Koraci koji su opisani kako bi napravili savršen *pitch* mogu se podesiti u skladu sa vremenom prezentacije. Stoga, što više vremena imate, to morate biti temeljniji (Stell, 2006). Tabela 2 prikazuje različite vrste *pitch*-a.

Tabela 2 vrste *pitch*-a

	1 Minuta	3 do 5 minuta	7 do 10 minuta	do 20 minuta
<b>Fokus na</b>	Objektivnost	Više podataka	Pripremite kvalitetan dodatni materijal	Držite pažnju publike
<b>Glavne teme</b>	osnove (problem, rešenje, publika i šta to izvaja vašu ideju od drugih)	+ tim, rast i tržište	+ Finansijske projekcije	+ Objektivna i intrigantna priča
<b>Dodatni materijal</b>	Ne	Zависи (ako je prezentacija kratka i objektivna, da!)	da	da

### Jednominutni *pitch*

Takođe poznat kao *pitch-lift*. Ako koristite ovaj tip, morate da učinite da vaša poslovna ideja bude interesantna investitorima do te mere da požele da čuju više o vašoj kompaniji, pa vas možda i zamole da im pošaljete imejl sa više detalja. Imajte na umu da je važno da posvetite više pažnje samoj svrsi poduhvata, problemu čije rešenje predlažete, ciljnoj publici i objašnjenjima zašto se vaša ideja razlikuje od svih ostalih na tržištu. Shodno tome, pokažite da vaša prezentacija nije samo prazna priča!

### *Pitch* od 3 do 5 minuta

Dodatno vreme ovog tipa daje vam priliku da uđete u specifičnosti vašeg poslovanja. Dakle, jasnije razradite osnovne tačke (problem, rešenje, publika i diferencijal), dok produbljujete objašnjenje relevantnim podacima o svakoj od njih.

Rast vaše kompanije je takođe neophodan faktor. Treba da znate koji su pokazatelji važni u vašoj industriji. Takođe je vreme za razgovor o još dva veoma važna faktora: veličini tržišta i vašem timu. Što se tiče tržišta, dobro je da jasno kažete da ste informisani o niši vaše

kompanije i da tačno znate sa kim se takmičite, jer biste u protivnom mogli da ostavite pogrešan utisak i naterate svog investitora da odustane od vas. Istovremeno, tim mora biti izbalansiran. Nije dovoljno samo imati profesionalce iz oblasti tehnologije, već je važno pokazati da postoji komplementarnost i podrška u oblastima kao što su poslovanje, marketing i prodaja i razvoj.

### ***Pitch od 7 do 10 minuta***

Ako imate više vremena za prezentaciju, možete ga uložiti u prateći materijal kao što je na primer softver za prezentacije. Ako koristite softver za prezentacije, trebalo bi da koristite vrlo malo teksta na slajdovima, po mogućnosti sa velikim fontom.

Ali ne mora sav prateći materijal biti kratak, jer nakon samog *pitch*-a, publika obično postavlja pitanja. Ovde možete pripremiti slajdove sa ponuđenim pitanjima i odgovorima, što obično pokazuje investitorima da ste se pripremili i uložili dodatni trud.

U većini slučajeva, možete i dodati finansijske projekcije u okviru vašeg *pitch*-a. Stoga, pažljivo pripremite podatke o mikro i makro okruženju preduzeća, na način koji podržava vašu ideju i uverava investitore na odluku da podrže vas i vašu kompaniju.

### ***Pitch do 20 minuta***

Kada koristite 20-minutni *pitch*, morate imati na umu da morate da zadržite pažnju publike tokom čitavog vremena ekspozicije. Da biste to postigli, kao i da biste prevazišli smetnje koje se obično javljaju i utiču na konzistentnost *pitch*-a, pored podataka i produblivanja tema koje su već obrađene, možete je ispričati kartku priču. Na kraju krajeva, zašto vam je ovaj startup toliko važan? I zašto bi to trebalo da bude važan vašim investitorima?

Imajte na umu da je bitno da budete objektivni tokom prezentacije, tako da pazite da ne izgubite poentu u priči: treba da znate šta vam je cilj. Ali, na šta tačno investitor obraća pažnju kada vidi *pitch*? Ne postoji tačan odgovor na ovo pitanje, i razlikuje se od osobe do osobe. Još jednom, ključno je da pokažete entuzijazam i strast prema svojoj ideji, kao i da ste spremni za sledeći korak --da se razvijate uz podršku investitora.

***Uradite vežbu 2: Savršen pitch!***

*Tematska jedinica 2: Pitch*



*Pitch, vrste pitch.*

*Uradite vežbu 3: Kratka provera!*

*Samoocenjivanje*

## Reference

---

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Lisbon: Arena

---

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

---

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). John Wiley & Sons

---

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Smartbook.

---

Landoni, P. et al. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92-93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

---

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

---

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

---

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade.

---

Schiuma, G., Lerro, A. (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of open Innovation*, 3, 13. <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0066-z>

---

Stell, J. (2006). *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. John Wiley & Sons.

---

Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M. (2018). Understanding challenges and entrepreneurial self-efficacy during venture creation for entrepreneurs in cultural and creative industries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 265-289. DOI: 10.1504/IJESB.2018.090139

---

## Reč zahvalnosti

---

Ovi nastavni moduli su nastali kao rezultat projekta FENICE i njegovog posvećenog partnerstva. Partneri **FENICE** projekta značajno su doprineli svojom stručnošću i povratnim informacijama. Autori takođe žele da se zahvale učesnicima u prikazanoj studiji slučaja.