

STRATEŠKI BIZNIS PLAN ZA REINŽINJERING POSLOVNOG SISTEMA

STRATEGIC BUSINESS PLAN FOR BUSINESS SYSTEMS REENGINEERING

Mujo Dacić , Fakultet za poslovni biznis, Univerzitet u Prištini

SAŽETAK

Izrada biznis plana je kontinuiran proces tako da se njegova izrada ne smatra završenom u momentu kada se napravi njegova skica. On se radi za 3-5 godina ali uz stalnu korekciju.

Do ostvarenja strategije se može stići na mnogo načina. Bitno je imati jasan plan kako stići do tih ciljeva, a to je biznis plan. On mora da odgovori na sve zahtjeve i pritiske iznutra i spolja i da prilagodi preduzeće. A prilagođavanje znači promjenu. Za radikalne ciljeve su potrebne i radikalne promjene. Svaka veća promjena okruženja takođe traži radikalne promjene. A promjene poslovnog sistema, radikalne promjene u načinu poslovanja i rada, su reinženjering. Biznis plan treba da kaže kada se očekuje povrat uloženog novca i u kolikoj mjeri.

Ključne riječi: Biznis plan, Strategija, Poslovni sistem, Reinženjering, Kvalitet, Profit

Key words: Business Plan, Strategy, Operating System, Reengineering, Quality, Profit

ABSTRACT

Business plan is not something that you make for the next 3 or 5 years and then when the first one is completed you make a new business plan. Business plan shows where the company sees itself in the medium term.

It is possible to realize a strategy on many ways but it is very important to have a clear

plan how to realize goals; answers on these questions gives business plan. A plan must answer on all requirements and pressures from the inside and from the outside in order to adjust/prepare the company. Adjusting means changing. Radical changes are necessary to achieve radical goals. Every big change of the environment means that radical changes are also needed in the company. Changes in the business system, radical changes in the way of doing business is actually reengineering. Business plan should answer on these questions: when the return of the invested money is expected and how much it will be.

UVOD

Biznis plan je skup konkretizovanih ciljeva koji se moraju ostvariti u određenom vremenskom roku.

Biznis plan se ne formira do 31.12.xxxx

Biznis plan se ne pravi sada za narednih 3-5 godina kao finansijski plan, Biznis plan je mjesto gde

preduzeće želi da vidi sebe u sledećem srednjoročnom periodu.

Neki ciljevi mogu da se realizuju mnogo brže, ako su neambiciozno postavljeni, ili da će realizacija nekih ciljeva kasniti, ako su preambiciozni. Neki ciljevi mogu da budu i neostvarivi, ako se promijeni okruženje. Generalno, imamo ostvarive i neostvarive ciljeve. Ako su ostvarivi, nema prepreka da se projekti skrate ili produže, a tako promijeni i biznis plan. Ako su neostvarivi, krajnje je vrijeme za novi biznis plan.

1. Formiranje biznis plana

Biznis plan se formira kada se steknu uslovi za to. Prvo treba sagledati trenutno stanje, cilj koji se želi postići i put kako do njega stići.

Biznis plan mora da propiše ko će i kako realizovati ciljeve. Projekti moraju da budu na najvišem nivou - odgovornost za njihovo sprovođenje mora da leži na prvom nivou rukovođenja.

Osnovni koraci u formiranju biznis plana su:

1. Opisivanje trenutnog stanja
2. Opisivanje zahtjeva okruženja, sadašnjih i predviđenih (iz strategije)
3. Identifikovanje kritičnih parametara uspjeha, CSF
4. Opisivanje kvantifikovanih ciljeva (poslovnih ciljeva i ciljeva kvaliteta)
5. Pravljenje projekata za realizaciju ciljeva

PDCA Plan - Do - Check - Act

Projekti treba da se zasnivaju na Demingovom PDCA (Plan - Do - Check - Act, Planiraj - Uradi - Provjeri - Popravi) ciklusu. Potrebno je ne samo napraviti promjene u poslovnim procesima, PD, provjeriti da li su ostvareni neki rezultati, C, već i djelovati ako nisu, A.

Projekat od 3 ili 9 meseci

Pojedinačni projekat za realizaciju određenog cilja ne bi trebalo da traje duže od 9 mjeseci. Ako su ograničeni ciljevi, 3 mjeseca, ako je u pitanju veći projekat, 9 mjeseci. Duži projekti će se raspliniti, kraći projekti znače promjene navrat-nanos.

Resursi

Pažljivo planirajte resurse koji će odraditi projekat. Kao i za svaki projekat, potrebni su:

- Vođa projekta
- Šef tima
- Članovi tima
- Šef (tima) kontrole
- (Tim) kontrole
- Spoljni eksperti
- Radnici/Zaposleni koji će raditi

Projekat mora da ima podprojekte

Projekat dijelimo na podprojekte, sa podciljevima koji se mogu realizovati. Projekat reinženjeringa ključnog procesa se dijeli na nekoliko projekata od 3-9 mjeseci za promjenu procesa podrške i procesa menadžmenta tog eksternog procesa.

Svaki redizajn tih podprocesa, opet se dijeli na više podprojekata, recimo obrazovanje, uvođenje u pilot odeljenju, obrazovanje, uvođenje u ostalim odeljenjima. Takvi pojedinačni podprojekti traju 3 mjeseca, 3 nedjelje ili 1 nedjelju.

Fiksni rokovi trajanja projekata i podprojekata su pogodni, jer se ne postavljaju problemi da neko odredi koliko treba da traje, koji resursi moraju biti angažovani i koliko. Samo treba identifikovati opsežnost projekta. Postoji i direktna dekompozicija sa globalnog projekta na pojedinačne podprojekte.

Biznis plan je dokument kojim se planira poslovanje i rad preduzeća u narednih 3-5 godina i predstavlja strategiju izraženu kroz realno ostvarive projekte.

Zašto 3-5 godina, a ne 1 godina? Biznis plan se zasniva na strategiji, ima cilj i zahtjeva promjene sistema.

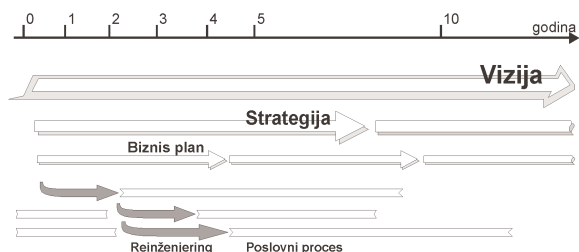
Biznis plan mijenja sistem da ga usmeri ka strategiji

Do ostvarenja strategije se može stići na mnogo načina. Bitno je imati jasan plan kako stići do tih ciljeva, a to je biznis plan. On

mora da odgovori na sve zahtjeve i pritiske iznutra i spolja i da prilagodi preduzeće. A prilagođavanje znači promjenu. Za radikalne ciljeve su potrebne i radikalne promjene. Svaka veća promjena okruženja takođe traži radikalne promjene. A promjene poslovnog sistema, radikalne promjene u načinu poslovanja i rada, su reinženjering.

Reinženjering su radikalne promjene u poslovnom sistemu

Radikalna promjena, reinženjering, može da traje i 2-3 godine, prije nego da stabilne rezultate. Obično je potrebno napraviti par paralelnih reinženjeringa ključnih procesa, najviše 3, koji se manje ili više preklapaju. Plan koji ih obuhvata, biznis plan, mora da vremenski obuhvati sve te projekte, a konačno i da ih iskoristi. Vrijeme trajanja procesa koji je prošao reinženjering je obično 7-10 godina. Stoga je dakle i vremensko razdoblje biznis plana 3-5 godina, da pr prati promjene i dijelom ih i iskoristi.



Slika 1. Vizija, strategija, biznis plan, poslovni proces, reinženjering - trajanje

Ciljevi

Biznis plan se bazira na sistemu i dio je strategije. Biznis plan osigurava dostizanje ciljeva i poboljšanje performansi sistema.

Ciljevi su rezultati koji se želi postići. Svaki cilj se određuje tako da se ostvari vizija.

Ciljevi:

- se vezuju za strategiju i viziju

- ciljevi nižih funkcija podržavaju ciljeve višeg nivoa
- ciljevi su kvalitativni iskaz kako da se poboljša poslovanje
- ciljevi moraju biti formulisani na način koji omogućava da se mjeri njihovo kasnije ispunjenje
- ciljevi moraju biti definisani jasno i sažeto, tako da ih mogu razumjeti svi.

Kritični faktoriuspjeha

Prva faza je određivanje kritičnih faktora uspjeha (CSF, Critical Success Factors), koji daju odgovor na pitanje “Na koji način se cilj uklapa u strategiju i ispunjava viziju?”. Kritični faktori uspjeha se izvode iz SWOT analize.

Usmeravanje Cilj = glagol + objekat

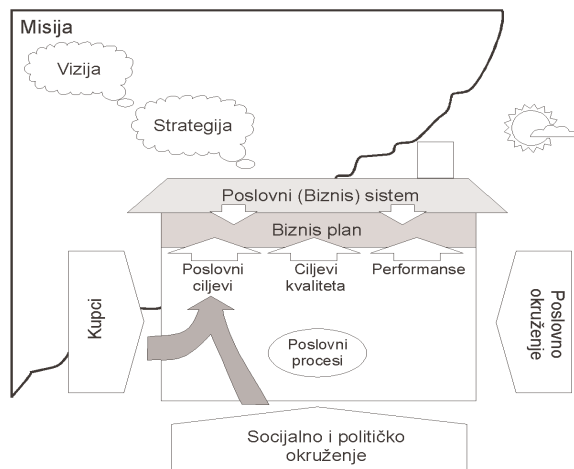
Ciljevi moraju da budu savršeno jasni. Zato se cilj uvijek definiše u dvije faze. Prva faza je faza usmjeravanja: šta hoćemo da unaprijedimo. To se formuliše odgovarajućim glagolom, npr “povećati”, “smanjiti”, “ubrzzati” i objektom na koga se to odnosi “nivo zaliha sirovina”, “brzinu rješavanja reklamacije”.

Konkretizovanje: Cilj, Mjera, Rok

U drugoj fazi se cilj konkretizuje. Opšta definicija cilja, “Ubrzzati rješavanje reklamacije”, proširujemo mjerom i rokom dokle se ona mora ostvariti: “Ubrzzati rješavanje reklamacije sa 3 dana na 24 sata u narednih 12 mjeseci”. Dok usmjeravanje ciljeva vrše svi nivoi menadžmenta, konkretizovanje vrše vlasnici procesa, odnosno viši nivo menadžmenta.

Eksterni kupci = poslovni ciljevi

Okruženje, pre svega kupci, nameću poslovne ciljeve. Poslovnim ciljevima se opisuju željene karakteristike proizvoda / usluge sa jedne strane i cijena rada i ugrožavanje ekološkog okruženja s druge strane. Zadatak menadžmenta je da precizno i jasno formuliše te poslovne ciljeve.



Slika 2. Eksterni zahtjevi se ugrađuju u poslovne ciljeve

Strategija = proizvodi. Ciljevi = karakteristike.

U strategiji smo identifikovali proizvode i usluge koji će biti osnova našeg poslovanja u dugoročnom periodu. Sada moramo identifikovati tačne karakteristike proizvoda i usluga.

Poslovni ciljevi se orijentišu u tri pravca:

- cijena proizvoda za kupca,
- cijena proizvoda za okruženje,
- cijena proizvoda za preduzeće.

Za kupca, cijena je odnos cijena / performanse

Kupca zanima koji kvalitet može da dobije za svoj novac. To znači da preduzeće mora da nađe idealnu cijenu koju je kupac spreman da plati, za kvalitet koji možete da ponudite. Kako i konkurencija ne spava, morate naći idealan odnos između cijene uhodanog i novog proizvoda, vremena uvođenja i povlačenja proizvoda, ograničeno Vašim trenutnim kapacitetima.

Poslovni cilj:

- Uhodani proizvod A iskoristiti da se zauzme 45% tržišta
- Uvesti nov proizvod B koji do 2012 treba da nosi veće tržište od A
- Kroz modele B i B+ sa postojećom tehnologijom uvesti proizvod
- Model B++ raditi na novoj tehnologiji većeg kapaciteta

Za okruženje, cijena je cijena rada i ekološka cijena

Proizvod	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
A	100.000 po 25\$	150.000 po 24\$	200.000 po 23\$	300.000 po 20\$	250.000 po 20\$	200.000 po 20\$
B	250.000 po 55\$	220.000 po 55\$	220.000 po 55\$	200.000 po 50\$	120.000 po 50\$	
B+		30.000 po 60\$	50.000 po 60\$			
B++				60.000 po 55\$	200.000 po 55\$	400.000 po 55\$
Udio u tržištu	35 % od 1.0 M	37 % od 1.05 M	41 % od 1.15 M	46 % od 1.2 M	47 % od 1.22 M	49 % od 1.23 M
Prihod	16.25 M \$	17.5 M \$	17 M \$	19.3 M \$	22 M \$	24 M \$

Tabela 1

Socijalno i političko okruženje traži dodatna sredstva od preduzeća. S jedne strane su to zahtjevi za što skupljom radnom snagom (kroz povećanje nadnica, socijalnog osiguranja, skraćivanje radnog vremena), a s druge strane, zahtjevi za očuvanje okruženja - ekologija. Nestabilno okruženje, pak, nameće potrebu za dodatnim osiguranjima, recimo povećanjem novčanih rezervi.

Poslovni cilj:

- Ostvariti realni rast cijene manuelnog rada od 10% za 5 godina
- Ostvariti realni rast cijene intelektualnog rada od 20% za 5 godina
- Povećati broj inženjera za 20%, smanjiti manuelnu radnu snagu za 10% za 5 godina
- Uložiti 3 M \$ za sistem za filtriranje otpadnih voda za 5 godina
- Povećati novčane rezerve kompanije sa 3 M \$ na 5 M \$

Pretpostavke:

Inflacija 3%

Kamatna stopa 5.5%

Povećanje ukupnih prihoda sa 20 M\$ na 28.5 M\$ za 5 godina

Cijena rada	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
Manuelna	1.000	1.040	1.090	1.130	1.200	1.275
Zaposlenih	1.000	1.000	975	925	900	900
Intelektualna	3.000	3.200	3.500	3.600	3.950	4.150
Zaposlenih	200	200	205	210	220	240

Ulaganja	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
Sistem za filtriranje	0.5 M \$	0.5 M \$	0.8 M \$	0.6 M \$	0.4 M \$	0.2 M \$
Akcije za očuvanje životne sredine	0.1 M \$	0.1 M \$	0.2 M \$	0.4 M \$	0.5 M \$	0.5 M \$

Tabela 2 i 3.

Mjera za cijenu za preduzeće je SWOT analiza

Nije cilj preduzeća da, po svaku cijenu, ostvari profit. Ponekada se dijela profita svjesno odričemo, da bi ostvarili druge ciljeve, na strateški višem nivou. Pravilnije bi bilo reći da profit nije cilj, već posledica: ako je strategija pravilno postavljena i ako su ciljevi na ekonomskim osnovama, profit će doći sam po sebi.

Profit nije cilj, već mjera uspješnosti

Mjera cijene za preduzeće je SWOT analiza:

- Koliki su rizik za preduzeće (kroz profit) postavljeni ciljevi?
- Gdje su opasnosti?
- Koje su naše prednosti?
- Gdje su naše slabosti?
- Koje su naše šanse?

SWOT analiza:

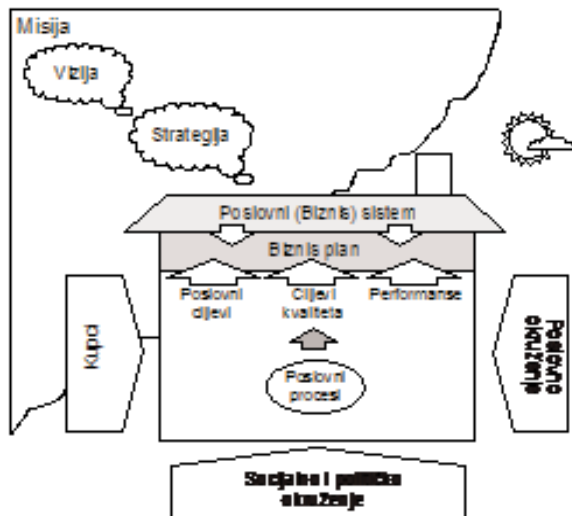
trengths	Snaga	Slabosti	Weaknesses
Dobri tržišni izgledi		Premalo stručne radne snage	
Dobra saradnja sa sindikatima		Stari menadžerski kadar	
Stimulisanje ekoloških akcija od EU		Skok inflacije	
Konkurencija dugo nema nov proizvod		Neprihvatanje inoviranog proizvoda B	
		Tendencija za jeftinijim umjesto kvalitetnijim proizvodima na tržištu	

Tabela 4. Ciljevi kvaliteta

Interni kupci = ciljevi kvaliteta

Interni kupci, kupci procesa podrške i procesa menadžmenta unutar poslovnog sistema imaju zahtjeve za proizvod koji kupuju. A ti

proizvodi su rezultati aktivnosti marketinga, koje kupuje razvoj, rezultati razvoja koje kupuje proizvodnja, rezultate proizvodnje kupuje prodaja, rezultate obrazovanja koje kupuje cijelo preduzeće itd.



Slika 3. Interni zahtjevi se ugrađuju u ciljeve kvaliteta

Kupci postavljaju zahtjeve za kvalitetom proizvoda koji kupuju i performansama tog procesa. To znači da žele kvalitetan proizvod, što je prije moguće i da taj proizvod ima vrijednost. Postoje i drugi aspekti procesa koji se mogu razmatrati (cijena, standardizovanost), ali to se na nivou ciljeva kvaliteta ne razmatra (više o tome u poglavlju Mjerenje poslovnih procesa).

Menadžment zanima korisnost procesa, odnosno da li proces daje koristan proizvod. Pri tome se koristi izraz da proces stvara novu vrijednost. Ako proces ne stvara vrijednost, on košta, a ne služi ničemu korisnom - treba ga ukinuti.

Cilj kvaliteta definisan od strane menadžmenta (procesu menadžmenta):

- Smanjiti vrijeme razvoja novog proizvoda
- Smanjiti vrijeme stajanja proizvoda u magacinu gotove robe

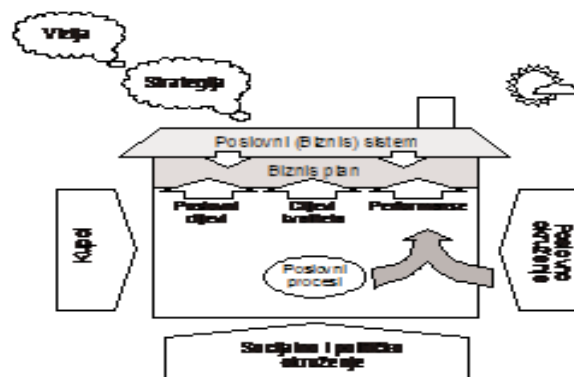
Interne kupce procesa zanima kvalitet proizvoda koji "kupuju" i vrijeme koliko moraju na njega da čekaju. Kod definisanja ciljeva kvaliteta, kupce ne interesuje koliko će to da košta - oni hoće kvalitet.

Cilj kvaliteta definisan od strane internih kupaca (procesu podrške):

- Produženje roka nabavke sirovina
- Dugoročnije planiranje potreba za potrošnim materijalima
- Bolje snabdevanje rezervnim dijelovima u servisiranju

3. Praćenje performansi poslovnog sistema

Usmjeravanje ciljeva je izvršeno kroz definisanje poslovnih ciljeva i ciljeva kvaliteta. Da bi se izvršilo konkretizovanje ciljeva, neophodno je odrediti pravu mjeru, ciljnu vrijednost kojima se teži. Praktično, treba odrediti željene performanse poslovnog sistema.



Slika 4. Praćenje performansi poslovnog sistema

Performanse eksternih procesa: Benchmarking

Performanse poslovnih procesa okrenutih ka kupcima zavise prije svega od konkurencije. Ako najznačajniji konkurent odgovara na reklamaciju za 24 sata, a kako morate da budete barem na nivou konkurencije, imate i mjeru za cilj "Ubrzati rješavanje reklamacije kupca na 24 sata".

Kako ne možete biti bolji, ili barem na istom nivou, od konkurencije u svim poljima, bitno je odrediti koje su to karakteristike bitne za kupca, u kojoj mjeri, i koje performanse nudi konkurencija. Ovaj postupak se zove benchmarking.

Benchmarking je složena metoda, ali je rezultat vrlo pregledna tabela koja pokazuje šta treba popraviti. Koji može poslužiti kao interfejs za različite aspekte upravljanja poslovnim sistemom.

Performanse internih procesa određuju uska grla procesa

Performanse internih procesa određuju uska grla procesa podrške. Ako želimo da poboljšamo performanse eksternih procesa, moramo poboljšati i interne. Ako želimo da poboljšamo interne procese, moramo da otklonimo uska grla. Uska grla su već poznata: to su ciljevi kvaliteta. Jedino ostaje problem određivanja mjere njihovog poboljšanja.

Za određivanje prave mjere ne postoji nikakva jedinstvena naučna metoda - ima previše pojava oblika internih procesa da bi mogla da se izvrši generalizacija. Neke kritične procese ćete jednostavno redizajnirati, sa nadom da će novi biti "dovoljno" dobri. Neke vrijednosti možete utvrditi koristeći razne metode. Svejedno kako ćete doći do rezultata, bitno je da mjerite.

Mjerite!

Samo ono što se mjeri može da se unaprijedi. Zato je jedna od ključnih aktivnosti tokom praćenja poslovnih procesa njihovo mjerenje. Ako za interne procese postoji mjera njihove efikasnosti ili barem podaci o efektima, može se i pravilno odrediti cilj.

Efikasnost je opravdanost

Dok se kod određivanja performansi eksternih procesa rukovodimo poređenjem sa konkurencijom, znači primarno ekonomskim ciljevima, primarni kriterijum za određivanje performansi internih procesa je njihova efikasnost.

Cilj kvaliteta:

- Skratiti vrijeme rešavanja reklamacije na 24 sata
- Smanjiti vrijeme rada po jedinici proizvoda A sa 6 na 5 minuta
- Smanjiti vrijeme razvoja dizajna proizvoda na 2 mjeseca
- Primjenjivanje CE normi o bezbednosti proizvoda

Aktivnost	Danas	2010	2011	2012
Rješavanje reklamacije	72 sati	24 sata		
Vrijeme rada po jedinici proizv.	6 min	5.5 min	5 min	
Vrijeme dizajna proizvoda	6 mjes	3 mjes	2 mjes	
Primjena CE normi	Ne	Glavne	Većina	Sve

Tabela 5.

Praćenje ekonomskih pokazatelja poslovnog sistema

Strategija ne mora da je dobro odabrana. Ciljevi mogu da budu pogrešno određeni. Biznis plan može biti promašen.

Biznis plan se validira kroz ekonomske pokazatelje

Jedini način da se dokaže ispravnost biznis plana su ekonomski pokazatelji. Ako su ispod očekivanih, treba provjeriti šta je uzrok: okruženje, pogrešan plan, ili pogrešna strategija. Svejedno se mora reagovati - bankrotirano preduzeće ne može da radi.

Očekivani ekonomski pokazatelji su obavezni deo biznis plana

Da bi se realizovali poslovni ciljevi treba novca i vremena, a to će se izraziti kroz veće prihode. Da bi se realizovali ciljevi kvaliteta treba novca i vremena, a to će se izraziti kroz jeftinije poslovanje. Biznis plan treba da kaže kada se očekuje povrat uloženog novca i u kojoj mjeri.

LITERATURA

1. S. Peterson, P. Jaret 2001, Business plans Kit For Dummies, 2001.
2. P. Blagoje, D. Zupovski, Poslovni plan Ekonomski fakultet 2005.
3. Š. Dževad, Strateski menadžment Mostar 2001.
4. G. Lancaster and L. Massingham, Marketing management 1993 McGraw-Hill International (UK)
5. Forsyth, P. Business Planning, Capstone Publishing, London 2002