

shumicën e rasteve janë të programuara. Për nga aspekti i shfrytëzueshmërisë, këto vendime karakterizohen dhe shfrytëzohen në nivelet e ulëta menaxherike dhe në disa raste të rralla edhe në nivelet e larta të menaxhmentit.

4. Lidhshmëria reciproke e vendimeve

Secili marrës i vendimeve duhet të ketë parasysh lidhshmërinë reciproke të vendimeve, ku mund të thuhet se të gjitha vendimet prej nivelit më të ulët deri te ai më i larti në ndërmarrje janë të lidhura reciprokisht, siç janë të lidhura hallkat e zinxhirit.

Lidhshmëria reciproke e vendimeve mund të jetë;

- *horizontale* dhe
- *vertikale*.

Me lidhshmërinë *horizontale*, nënkuptojmë vendimet të cilat merren në të njëjtin nivel menaxherik dhe se që janë të kushtëzuara në mes vete, p.sh., vendimi mbi rritjen e prodhimit ka ndikim edhe në vendimet mbi furnizimin, si dhe në vendimet mbi shitjen.

Me lidhshmërinë *vertikale* nënkuptojmë vendimet që merren në nivelin e lartë ose të ulët menaxherik, d.m.th., se çdo vendim i nivelit të lartë menaxherik paraqet kornizë për marrjen e vendimit në nivelin e ulët menaxherik.

5. Diskutime dhe analizë

Ekonomia private në Kosovë filloi të zhvillohet në pjesën e dytë të viteve të '90-ta të shekullit XX. Pas një zhvillimi të hovshëm ndërmjet viteve 1985-1990, fillon të bie shkalla e zhvillimit të biznesit privat, dhe atë kryesisht për shkak të instalimit të pushtetit represiv serbë në Kosovë në vitin 1989/90. Kjo rënie vazhdon edhe në periudhën 1991/95. Një rënie e tillë kulminon me kolapsin e plotë të ekonomisë private në Kosovë në periudhën 1996/98, kur shumica e ndërmarrjeve të vogla falimentojnë dhe shuhen, kurse themelimi i ndërmarrjeve të reja gati bie në zero. Në periudhën e pasluftës ekonomia private, përkatësisht biznesi i vogël dhe i mesëm në Kosovë po shënojnë një zhvillim ekspansiv dhe atë si në aspektin kuantitativ poashtu edhe në aspektin kualitativ¹¹⁵.

Sipas llojit të aktivitetit, ndërmarrjet janë prodhuese, tregtare, dhe shërbyese. Sipas të dhënave të anketës të bërë me 2005, 47.1% e bizneseve të anketuara janë identifikuar si ndërmarrje tregtare, 31.4% janë deklaruar si ndërmarrje prodhuese, dhe 21.5% janë ndërmarrje shërbyese.

Mënyra e menaxhimit të ndërmarrjeve varet drejtpërdrejt nga forma e organizimit ligjor të bizneseve. Kështu tek bizneset me pronësi individuale, kryesisht vetë pronari e menaxhon ndërmarrjen e tij, ndërkaq tek firmat në formë

¹¹⁵ Hulumtimi i ndërmarrjeve të vogla në Kosovë: *Ministria e Tregtisë dhe Industrisë 2005*, fq. 17-20

të partneritetit, menaxhimi i firmës paraqitet më i lehtë sepse pronarët e ndërmarrjes përveç kapitalit të tyre bashkojnë edhe aftësitë e tyre profesionale dhe menaxheriale, që ndihmojnë dhe lehtësojnë mjaft menaxhimin e firmës.

Ndërkaq, te firmat e organizuara në formë të shoqërive aksionare pronësia mbi kapitalin dhe menaxhmenti i firmës janë të ndara dhe mundësitë për një menaxhim më cilësor të bizneseve janë shumë më të mëdha. Sipas rezultateve të anketës së zhvilluar (Ministria e industrisë dhe tregtisë e Kosovës) me 600 ndërmarrje të vogla në Kosovë del se në 72.9% të numrit të bizneseve të anketuara menaxhimin e ndërmarrjes e bëjnë vetë pronarët e firmës, në 21.4% menaxhimin e firmës e bëjnë së bashku menaxheri dhe pronari, kurse vetëm në 5.7% të ndërmarrjeve të anketuara menaxhimin e ndërmarrjes e bëjnë menaxherët profesionalë. Bizneset që operojnë në tregun e komunës së Pejës kryesisht siç vërehet edhe në bazë të statistikave zyrtare, shumicën e këtyre bizneseve e udhëheqin vetë pronarët e tyre që nënkupton se vendimmarrësit kryesorë përfshirë secilin aktivitet të firmës dhe funksion të biznesit. Suksesi apo mosesuksesi i bizneseve të vogla në komunën e Pejës varet nga vendimet që pronarët ose udhëheqësit e tyre i marrin. Siç është shpjeguar edhe në pjesën teorike në kuadër të vendimmarrjes ekzistojnë vendimet rutinore dhe ato strategjike, mirëpo poashtu edhe ato të programuara dhe të joprogramuara. Përpjekjet dhe qëllimet tona kanë qenë që të arrijmë të argumentojmë dhe përshkruajmë se si merren këto vendime nga ana e menaxherëve të bizneseve të vogla të komunës së Pejës, si merren dhe çka marrin ata parasysh si dhe cili është ndikimi i këtyre vendimeve në ruajtjen stabilitetit të qëndrueshëm afarist apo më mirë thënë ndikimin e tyre në rritjen e suksesit biznesor.

6. Përfundime

Përfundimisht si konkluzione mund të përfshihen:

- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e të hyrave: vendimet e marra në kuadër të mbështetjes së fushatave të ndryshme të marketingut, dhe shitjen e produkteve dhe të shërbimeve nëpërmes mënyrave dhe formave që përkrahin interesin e klientëve mundësojnë që ndërmarrjet e komunës së Pejës të rrisin të hyrat nga shitja.
- Vendimmarrja efektive ndikon në minimizimin e kostos së prodhimit: minimizimi i shpenzimeve bëhet duke marrë vendime në lidhje me gjetjen e furnizuesve më të lirë, ose gjetjen e mënyrave më të përsosura të prodhimit që mund të ndikojnë në kursimin e parasë, kohës dhe punës, që mund të themi gjetjen e mënyrës më eficiente të prodhimit.
- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e përparësisë konkurruese: kur ndërmarrjet e komunës së Pejës arrijnë të gjejnë metoda dhe mënyra që të ofrojnë produktet dhe shërbimet e tyre në mënyrë më

unike. Kjo nënkupton se ndërmarrjet vazhdimisht arrijnë të ofrojnë produktet dhe shërbimet e tyre në mënyrë më unike, ose më çmime më të lira ose me mundësi më të mira të kreditimit.

- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e produktivitetit të firmës: komunikimi i mirëfilltë i mbështetur në parimin demokratik, ku respektohet dhe merret parasysh vlera dhe ideja e secilit punëtorë të organizatës, ndikon që shkalla e prodhueshmërisë së tyre gjithnjë e më shumë të rritet. Ndenja e kënaqësisë në punë, dhe ndenja e secilit prej anëtarëve të tjerë të ekipit si pjesë me rëndësi e organizatës ndikon shumë pozitivisht në aspektin produktiv.
- Vendimmarrja efektive ndikon në arritjen e suksesit biznesor: Vendimet që merren nga ana e drejtuesve të ndërmarrjeve të komunës së Pejës, ndikon që secili aktivitet të realizohet me efektivitet më të lartë dhe rrjedha e zhvillimit të biznesit të ketë vetëm normë të rritjes pozitive qoftë për nga aspekti i treguesve të suksesit financiar apo atyre organizativ.

7. Propozimi i masave rekomanduese

Për sa i përket rolit të vendimeve efektive dhe ndikimit të tyre në zhvillimin e procesit afarist dhe impaktit të këtyre vendimeve në arritjen e suksesit biznesor, vijë deri e propozimi i disa masave dhe i rekomandimeve:

- Secila ndërmarrje e vogël duhet ti mbështet vendimet e saja mbi bazën dhe kapacitetet e saja prodhuese.
- Ndërmarrjet e vogla dhe drejtuesit e saj duhet që vazhdimisht të jenë azhur me rrjedhat dhe novacionet që ndodhin në treg, për qëllim të mbajtjes në nivel të cilësisë së tyre të operimit.
- Vendimet duhet që gjithmonë të jenë në përputhje me interesat dhe objektivat qoftë strategjike të ndërmarrjes.
- Ndërmarrjet e vogla duhet që në një shkallë më të lartë të mendojnë në informatizimin e tyre, për arsye se informatat të cilat gjenerohen nga teknologjia informatike ndikojnë që vendimet të jenë të sakta, të plota dhe efektive.
- Ndërmarrjet e vogla duhet që të mendojnë në ndarjen e fondeve të nevojshme për avancimin e stafit të tyre, në vijimin e seminareve profesional, shkollim ose vijimin e kurseve profesionale të lëmesë së biznesit dhe menaxhmentit.
- Ndërmarrjet e vogla duhet të jenë në gjendje të grumbullojnë informata mbi nivelin dhe shkallën e konkurrencës në mënyrë që të përpilojnë ose modifikojnë strategjitë e tyre të veprimit me qëllim të rritjes së përparësisë konkurruese.
- Ndërmarrjet e vogla duhet të rrisin mundësinë e pjesëmarrjes së vartësve të tyre në procesin e vendimmarrjes, pasi që shumë

punonjës specializohen në punët e caktuara dhe kanë njohuri më të mëdha në propozimin e alternativave si dhe zgjidhjen më të mirë të tyre në favor të një vendimi efektiv.

Literatura

1. Bell D., Howard R., Twersky A. (1999): "Decision Making", Press Syndicate, University of Cambridge
2. Burrow, Kelindl, Everard (2008): "Business Principles and Management", Prentice Hall, ShBA.
3. Domniku S. (2010): "Bazat e biznesit bashkëkohor" Dispensë e lëndës "Bazat e biznesit", Kolegji Iliria – Dega në Pejë.
4. Ferrell O. C. (2009): "Ethical Business Decisions", Prentice Hall, ShBA.
5. Ferrell O., Flirt G., Frell L. (2007): "Business Changing The World", McGraw Hill, ShBA
6. Georges E. (1999): "International Business Ethics", McGraw Hill, ShBA.
7. Kuka I., Shiroka-Pula J., Krasniqi B. (2006): "Menaxhmenti dhe vendosja", Rilindja, Prishtinë.
8. McKeown & Max (2001): "The Truth About Innovation", Prentice Hall, ShBA.
9. Ossenbruggen P. (1994): "Fundamental of Decision Making", John Wile & Sons, Co, ShBA.
10. Plous S. (2001): "The psychology of Judgement and Decision Making", Harward University Press, ShBA
11. Ranyard R., Crozier W., Svenson O. (2000): "Decision Making", Routledge Francise Group, ShBA.
12. Russo E. (2001): "Winning Decisions", Press Hall, ShBA.
13. Silver M. & Remington B. (1991): "System that support decision makers", McGraw Hill, New York.
14. Welch D. (2004): "The Art of Effective Decisions", Prentice Hall, ShBA.

KUD 65

OD IDEJE DO POSLOVNOG PLANA

Mujo Dacić
email.mujodacic@yahoo.com

Abstrakt

Poslovni plan usmjerava poduzetnikovu ili menadžerovu pažnju na rast, te svjestan, namjeravan i kontrolabilan odnos prema tom rastu. Poslovni plan rezultat je nekoliko ciklusa planiranja. Prvi krug planiranja podrazumijeva uočavanje poslovne prilike, te smišljanje načina kako tu poslovnu priliku najbolje iskoristiti. Svakodnevno se susrećemo sa novim proizvodima, a relativno rijetko razmišljamo o tome na koji način ih je netko osmislio i komercijalizirao, odnosno na njoj zasnovao poduzeće. Pitanja poput: «Odakle se pojavljuju ideje; tko ih generira; kako bivaju pretvorene u proizvode koje tržište prihvaća?» nemaju jednoznačne odgovore.

Ključne riječi: Biznis plan, preduzetnik, biznis, ideje, prilike, generiranje ideja

Uvod

Prema istraživanjima, dvije trećine malih i srednje velikih poduzeća ne preživi prve tri godine poslovanja. Uzroci njihovog zatvaranja ili prodaje su mnogobrojni, a neki od najčešće spominjanih su sljedeći:

- nedostatak menadžment kompetencija: slabost u menadžerskim ulogama kakva je npr. donošenje odluka; te neiskustvo u uporabi menadžerskih funkcija (poput planiranja, organiziranja, vođenja ili kontrole) najčešći su uzrok propadanja poduzeća u SAD.
- nedostatak iskustva u industriji: ulazak u industriju koju poduzetnik ne poznaje dobro također je visoko rangiran uzrok brzog propadanja poduzeća
- nedovoljna početna kapitalna sredstva, te nepoznavanje principa tijeka novca i njegove kontrole
- slab marketing
- nekontrolirani rast: rast poduzeća je poželjan ukoliko je kontroliran i planiran. U suprotnom, može prerasti u noćnu moru i potencirati sve ostale već navedene probleme.
- slab izbor lokacije

- slaba kontrola zaliha.

Veoma je teško generalizirati uspjeh poslovnog pothvata ili poduzeća. Ipak, u nedostatku boljih sredstava za kontrolu i održivost uspješnosti u poslovanju preporučuje se sljedeće:

- dobro, ekspertno znanje o poslu; industriji
- pripremljen, argumentiran poslovni plan
- angažiranje adekvatne količine kapitala i oprezno rukovanje sa gotovinom.
- izvjestenost u analizi finansijskih dokumenata poduzeća.
- izvjestenost u upravljanju ljudima
- diferencijacija poslovnog pothvata u odnosu na konkurentsku ponudu
- zadržavanje pozitivnog stava i visoke razine energije u poslovanju.

1. Proces formiranja biznis plana

Proces planiranja podrazumijeva izbor ciljeva koje se želi ostvariti, te načina njihova ostvarivanja prije nego li se u ostvarivanje ciljeva uđe. Poslovni sustavi najčešće nisu nastale slučajno već s određenom svrhom i na temelju određenog sustava. Temeljni dokument kojim se namjerno i svjesno promišlja što i kako prodavati, te na temelju toga zaraditi naziva se poslovnim planom. Za poduzetnika - pojedinca ili poslovni sustav partnerstva, društva sa ograničenom odgovornošću ili bilo kojeg drugog pravnog oblika od presudnog je značaja imati poslovni plan kao pisani dokument koji objašnjava poslovnu priliku i mogućnosti koje eksploatacija prilike pruža. Poslovni plan ima višestruku vrijednost za poslovni sustav:

- Poslovni plan može poslužiti kao razvojni alat za pokretanje poduzeća koji vlasnike prisiljava na papiru projicirati i promisliti neke kritične elemente realnog poslovanja.
- Planovi kristaliziraju viziju i misiju poslovnog sustava: ono što se činilo jasnim u glavi dobiva nove dimenzije kada se stavi na papir.
- Planovi mogu poslužiti kao mehanizam vrednovanja realiziranih aktivnosti. Pomoću poslovnog plana planiraju se i vrednuju potezi i odluke koje treba donijeti tijekom životnog ciklusa poslovnog sustava.
- Planovi pomažu u privlačenju poslovnih partnera, najboljih djelatnika na tržištu rada, te investitora. Potencijalni kreditori ili ulagači zahtijevaju finansijske projekcije i proračune, na temelju kojih odlučuju o isplativosti kreditiranja ili ulaganja u poslovni pothvat.

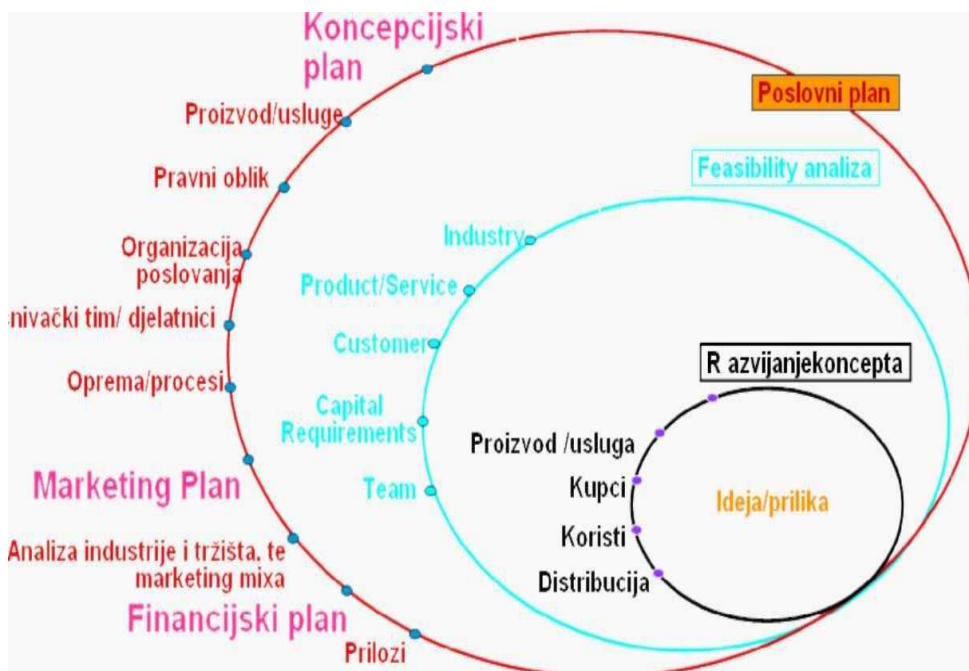
Poslovni plan usmjerava poduzetnikovu ili menadžerovu pažnju na rast, te svjestan, namjeravan i kontrolabilan odnos prema tom rastu. Poslovni plan rezultat je nekoliko ciklusa planiranja. Prvi krug planiranja podrazumijeva

uočavanje poslovne prilike, te smišljanje načina kako tu poslovnu priliku najbolje iskoristiti.

2. Uočavanje poslovne prilike i ideje

Slika 1. Razvijanje poslovnog koncepta, analiza ostvarivosti, poslovni plan

Od ideje do poslovnog plana



2.1. Prepoznavanje prilika

Svakodnevno se susrećemo sa novim proizvodima, a relativno rijetko razmišljamo o tome na koji način ih je netko osmislio i komercijalizirao, odnosno na njoj zasnovao poduzeće. Pitanja poput: «Odakle se pojavljuju ideje; tko ih generira; kako bivaju pretvorene u proizvode koje tržište prihvaća?» nemaju jednoznačne odgovore. Mediji su prepuni priča o uspjehu preko noći, sto stvara niz pogrešnih pretpostavki vezanih uz ulogu i značaj promišljanja ideje, koncepta, izvodivosti pothvata, te pokretanje poduzeća. Tablicom 1. su predstavljene neke od uobičajenih predrasuda vezanih uz izvore ideja:

Predrasude o poslovnim idejama tabela 1.

Predrasude	Realnost
Ideje se pojavljuju niotkud.	Najuspješnije ideje pojavljuju se na strukturiran i sistematičan način.
Ne postoje glupe ideje.	Postoje glupe ideje. No ne postoje glupa pitanja. Pitanjima je moguće i glupu ideju pretvoriti u nesto bolje i pametnije.
Kupci kažu sto žele. Treba ih samo slušati.	Kupci mogu pomoći u identificiranju onoga što nije zadovoljeno; no zadovoljenje te potrebe zahtijeva mnogo više od te početne dijagnoze.

Ideje su rezultat uočene prilike, a Peter Drucker navodi 7 potencijalnih eksternih izvora prilika sistematiziranih u tabeli.2.

Izvori prilika	Primjer
Neočekivanost	Nedavni teroristički napadi doveli su do naglog porasta broja poduzeća u industriji sigurnosti.
Nepodudarnost očekivanja i realnosti	Fred Smith, osnivač FedEx nije mogao prihvatiti nemogućnost da prekonoćnom dostavom pošalje paket dokumenata, te je smislio način na koji će to omogućiti i svim onima koji imaju slične potrebe.
Nusproizvodi velikih istraživanja	Iako još nije otkriven lijek za kancerogena oboljenja, istraživanja su omogućila napredak u poznavanju genetske mape čovjeka, te rezultirale nizom lijekova za niz drugih bolesti.
Promjene u industrijskoj ili tržišnoj strukturi uzrokovane tehnološkim napretkom	Shawn Fanning, osnivač Napstera, kreirao je tehnološko rješenje za produciranje glazbenih sadržaja putem Interneta, te prisilio niz velikih izdavačkih kuća na online uslugu pretplate i reprodukcije glazbenih brojeva.
Demografske promjene	Posljednji demografski bum uključuje djecu rođenu u razdoblju 1980-1994 i naziva se generacijom Y (echo boomers; millennials); a sa njima se pojavila i generacija poduzeća koja prati njihove razvojne potrebe.
Promjene u percepciji, ponašanju i socijalnim vrijednostima	Percepcija je način na koji se sagledavaju činjenice. Iako se činjenice smatraju nepromjenjivima vrijednosti ili asocijacije koje imamo kada promatramo činjenice varira o razini obrazovanja, socijalnoj klimi i povjerenju i sl. psihografskim obilježjima. Do prije nekoliko godina smatrali bi krznenu bundu poželjnim odjevnim predmetom; a danas smo svjedoci protesta protiv onih koji imaju i nose takve odjevne predmete.